SSOAR

Open Access Repository
www.ssoar.info

Tätigkeitsbericht des Forschungsprojekts : Integriertes Kleinbetriebsmanagementsystem Ecostep

Müller-Christ, Georg; Behrens, Bastian; Nagler, Brigitte; Götte, Isabel

Veröffentlichungsversion / Published Version
Abschlussbericht / final report

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:
Müller-Christ, Georg ; Behrens, Bastian ; Nagler, Brigitte ; Götte, Isabel ; Universität Bremen, Forschungszentrum Nachhaltigkeit (artec) (Ed.): *Tätigkeitsbericht des Forschungsprojekts : Integriertes Kleinbetriebsmanagementsystem Ecostep*. Bremen, 2007. URN: http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-220144

Nutzungsbedingungen:
Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.
Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:
This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.
By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

gesis
Leibniz-Institut
für Sozialwissenschaften

Mitglied der
Leibniz-Gemeinschaft

Tätigkeitsbericht des Forschungsprojekts: Integriertes Kleinbetriebsmanagementsystem EcoStep

Prof. Dr. Müller-Christ
Dipl. Soz. Brigitte Nagler
Dipl. Soz. Bastian Behrens
Isabel Götte

April 2007

artec Forschungszentrum Nachhaltigkeit

Universität Bremen

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitende Zusammenfassung **1**
1.1 Welche Hindernisse stehen einer Verbreitung im Weg? 3
1.2 Theoretische Überlegungen zu Barrieren und Chancen 3
1.3 Ergebnisse der EcoStep Studie 4
1.4 Die weitere Verbreitung von EcoStep nach Abschluss des Projekts 5

I Theorie zu den Transferproblemen **6**

2 Unternehmen und Umweltschutz: Win-Win-Illusion und Effizienzfalle **7**
2.1 Der Transfer von Managementsystemen 7
2.1.1 Welches Problem sollen Managementsysteme lösen? 8
2.1.2 Das Effizienzargument: Aufwand und Nutzen von Umweltmanagementsystemen 9
2.1.3 Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht für Umweltmanagementsysteme . . . 10
2.1.4 Der blinde Fleck: Widersprüchliche Entscheidungsprozesse 11
2.1.5 Fazit I: Fehlendes Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht 13
2.2 Win-Win-Prämisse oder Effizienzfalle 14
2.2.1 Kosten und ihre negative Wahrnehmung 15
2.2.2 Fazit II: Die Effizienzfalle 19

3 Best Practices als Transfermodell oder: Mehr des Gleichen ist nicht genug **22**
3.1 Das Erfolgmodell Best Practices 22
3.2 Grenzen des Best Practice Transfers 23
3.2.1 Unschärfen, fehlende Problemsicht und mangelnde Ressourcen . . . 23
3.2.2 Der Kontextbezug von guten Praxisbeispielen 25
3.2.3 Funktionen von Best Practices 27
3.3 Best Practice Transfer in Unternehmen 27
3.3.1 Die Mainstream-Philosophie 28
3.3.2 Transfer von Best Practices als betrieblicher Veränderungsprozess . 28
3.4 Perspektiven für den Transfer von Nachhaltigkeitswissen 30

4 Umweltmanagementsysteme: Kommunikationsprobleme verhindern den Transfer in die Unternehmenspraxis **32**
4.1 Der Transfer als Kommunikationsproblem 32
4.1.1 Die verweigerte Akzeptanz 34

4.1.2 Emotionen ersetzen Argumente? . . . 35
4.1.3 Eine neue Positionierung im Kontext des dualen Erfolgsbegriffs . . 36
4.1.4 Fazit 1: Den Bestand sichern. . . . 38
4.2 Bestandssicherung erfolgreich kommunizieren . . . 38
4.2.1 Erfolgreiche Kommunikation ist spezifisch . . . 39
4.2.2 Kommunikation ist Wissensvermittlung . . . 44
4.2.3 Neue Institutionen schaffen . . . 45
4.2.4 Fazit 2: . . . 45

II Dialog-PR und Testimonials - Verständigung über die Vorteile von EcoStep 46

5 Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit 46

III Transnationale empirische Studie zu EcoStep 50

6 Vorgehensweise 50

7 Entwurf des Fragebogens 51
7.1 Fragen zur Statistik . . . 52
7.2 Motivation der KMU . . . 53
7.3 Bewertung von EcoStep . . . 53
7.4 Zukünftige Entwicklung . . . 55

8 Befragung der Unternehmen 56
8.1 Deutschland . . . 56
8.2 Italien . . . 57
8.3 Frankreich . . . 57

9 Auswertung der Befragung der Unternehmen 59
9.1 Beteiligung . . . 59
9.2 Statistik zu den befragten KMU . . . 59
9.3 Motivation und Gründe für oder gegen eine Einführung von EcoStep . . . 62
9.4 Bewertung von EcoStep . . . 66
9.5 Angaben über eine mögliche weitere Entwicklung . . . 70

10 Ausarbeitung des Interview-Leitfadens 72

11 Experteninterviews und Gruppendiskussionen 73
11.1 Experteninterviews in Italien . . . 73

11.2 Experteninterviews und Interviews mit Unternehmern in Frankreich 73
11.3 Experteninterviews und Gruppendiskussionen in Deutschland 75
11.4 weiteres Experteninterview 75

12 Auswertung der Experteninterviews 76
12.1 Allgemeine Bewertung von IMS in KMU 76
12.2 Bewertung von EcoStep 78
12.3 Verbreitungsstrategien 80
12.4 Hindernisse bei der Verbreitung, Transferbarrieren 82
12.5 Hindernisse bei der Implementierung 83
12.6 Bedeutung kultureller Unterschiede, länderspezifische Besonderheiten . . . 85
12.7 Zukünftige Entwicklungsmöglichkeiten 88
12.8 Vorstellung eines europäischen niederschwelligen Managementsystems . . . 89

13 Industriepartnerinterviews 91

14 Auswertung des Industriepartnerinterviews 93

15 Workshops und Veranstaltungen 94
15.1 Workshop vom 31.03.06 in Hessen 95
15.2 Workshop vom 07.09.06 in Bremen 95
15.3 Veranstaltung EcoStep Ausgezeichnet! vom 21.09.06 in Bremen 96

16 EcoStep im Weinbau 101
16.1 Deutschland 101
16.2 Frankreich 101
16.3 Italien 102

17 EcoStep - von der Methode zum anerkannten System 102

18 Ergebnisse 103
18.1 Theoriegeleitete Thesen 103
18.2 Empiriegeleitete Thesen 105

Literatur 108

Anhang 114

A Fragebogen in 3 Sprachen 114
A.1 Fragebogen in Deutsch 114
A.2 Fragebogen in Französisch 120

A.3 Fragebogen in Italienisch 124

B Interviewleitfaden in 3 Sprachen 130
B.1 Interviewleitfaden in Deutsch 130
B.2 Interviewleitfaden in Französisch 131
B.3 Interviewleitfaden in Englisch 132

C Industriepartner-Interview 133

D Liste der Interviewpartner 136

E Tagesordnungen 137

F Matrizen der Interviewauswertung 139

G Reiseberichte 146
G.1 EcoStep-Expertenbefragung in Bologna 146
G.2 EcoStep-Expertenbefragung in Bordeaux 148
G.3 Kurzbericht zu den Hindernissen und Chancen einer Einführung von EcoStep in Italien und Frankreich 151
G.4 Expertenbefragung in Brüssel 154

Abbildungsverzeichnis

1 Die Überlagerung der zweckorientierten Unternehmensstruktur durch Querschnittsfunktionen . . . 8
2 Kostenstruktur im produzierenden Gewerbe . . . 16
3 Haupt- und Nebenwirkungen von Unternehmen . . . 19
4 Fünf mögliche Klassen von Kommunkationsproblemen . . . 33
5 Zentrale Akteure . . . 51
6 Vorgehensweise zur EcoStep-Befragung . . . 52
7 Unternehmensgröße . . . 60
8 Rechtsform . . . 60
9 Wirtschaftssektor . . . 61
10 Struktur des Managements . . . 61
11 Erwarteten Vorteile vor der Einführung von EcoStep . . . 65
12 Bedenken gegenüber EcoStep vor der Einführung . . . 66
13 Bewertung der Werkzeuge von EcoStep . . . 66
14 Veränderungen im Bereich Umweltschutz seit der Einführung von EcoStep 68
15 Veränderungen im Bereich Qualität seit der Einführung von EcoStep . . . 68
16 Veränderungen im Bereich Arbeitssicherheit seit der Einführung von EcoStep . . . 69
17 Verbesserung der allgemeinen Managementkompetenzen seit der Einführung von EcoStep . . . 69
18 Schwierigkeiten . . . 70
19 Art Nachweis . . . 71
20 Kosten . . . 71

Tabellenverzeichnis

1 Erwartungen an betriebliche Zukunft . . . 62
2 Motivation für die Projektteilnahme . . . 62
3 Wer hat Sie auf EcoStep aufmerksam gemacht? . . . 64
4 Nutzen der Werkzeuge . . . 67
5 Schwerpunktsetzung . . . 70
6 Auswertungskategorien . . . 72
7 Zertifizierungsinhalte . . . 100

1 Einleitende Zusammenfassung

Seit Jahren werden durch die Forschungs- und Transferförderung Mittel in Projekte investiert, die innovative technische und organisatorische Lösungen für eine umweltfreundliche Wirtschaftsweise erforschen. Die Diffusion der Ergebnisse in die Breite ist jedoch kein selbstlaufender Prozess - der Transfer in Unternehmen und alle weiteren wirtschaftenden Systeme funktioniert sehr schleppend. Von daher hatte das Forschungszentrum Nachhaltigkeit der Universität Bremen den Auftrag, im Projekt Integriertes Kleinbetriebsmanagementsystem EcoStep die Thematik der Verbreitung und des Transfers von Ecostep wissenschaftlich zu begleiten mit dem Ziel, ein Konzept zur Erhöhung des Verbreitungsgrades zu erstellen. Hierbei gilt es zu berücksichtigen, dass im Konzept von EcoStep bereits einige Transferelemente eingebaut sind (bspw. die Niederschwelligkeit).

Das Managementsystem EcoStep wurde von Experten zusammen mit Vertretern von Unternehmen, Verbänden und Behörden konzipiert, um kleine und mittlere Unternehmen (KMU) dabei zu unterstützen, den Anforderungen des Marktes und der Bezugsgruppen gerecht zu werden. EcoStep richtet sich insbesondere an KMU, da es diesen Unternehmen besonders schwer fällt, die notwendigen Ressourcen aufzuwenden um eine solche Professionalisierung einzuleiten.

Das Kleinbetriebsmanagementsystem EcoStep integriert Qualitätsmanagement, Umweltmanagement und Arbeitssicherheit in einem System. EcoStep darf jedoch nicht als Addition der drei Managementsysteme verstanden werden, vielmehr werden dabei Ressourcen gebündelt und Synergien genutzt. Personalaufwand und Kosten werden so reduziert und die Erführung erleichtert.

KMU spielen für die Wirtschaft europäischer Länder eine wichtige Rolle. Sie sind der Motor unserer Volkswirtschaften. In Deutschland, Frankreich und Italien und auch in anderen europäischen Ländern machen KMU 99% der Unternehmen aus. Dabei sind sie nicht nur ein wichtiger Arbeitgeber, sondern auch eine Quelle der Innovation. Gerade in schwierigen Zeiten sind sie anpassungsfähiger als große Unternehmen. Die Wettbewerbsfähigkeit europäischer KMU muss daher unbedingt erhalten bleiben.

Managementsysteme wie EMAS und ISO, die ursprünglich für Großunternehmen konzipiert waren, sind bei KMU auf relativ wenig Akzeptanz gestoßen. Um solche Standardnormen für KMU attraktiver zu machen, müssen diese an die Möglichkeiten von KMU angepasst werden. Dies bedeutet, dass eine kostengünstigere und einfachere Herangehensweise gefunden werden muss, die von KMU in unterschiedlichsten Bereichen genutzt werden kann. Dies ist mit EcoStep überzeugend gelungen.

Das Projekt EcoStep wurde von der Umweltallianz Hessen ins Leben gerufen. Nach einer Pilotphase in Hessen und Bremen wurde im Jahr 2004 das Projekt als EU-LIFE-Projekt in weitere europäische Regionen getragen - die Region Aquitaine in Frankreich und die Region Emilia Romagna in Italien. In diesen vier Regionen wurde EcoStep in kleine und mittlere Betriebe, die im gewerblichen, industriellen, landwirtschaftlichen oder Dienstleistungs-Sektor tätig sind, eingeführt.

Die Einführung des Kleinbetriebsmanagements erfolgte anhand eines Handbuchs, mittels EDV-Werkzeugen, durch Schulungen in Form von Workshop und durch individuelle Unternehmensbegehungen durchgeführt von Unternehmensberatern vor Ort. Anhand dieser Instrumente wurden Schwachstellen erkannt und konkrete Verbesserungsmöglichkeiten in den drei Bereichen identifiziert, festgehalten und aktiv vorangetrieben.

Neben EcoStep gibt es eine ganze Reihe weiterer niederschwelliger Managementsysteme oder Managementansätze, also Systeme bzw. Ansätze unterhalb der Standardmanagementsysteme wie ISO oder EMAS, die den KMU eine kostengünstige Alternative zu Standardmanagementsystemen bieten sollen. Zu nennen sind an dieser Stelle beispielhaft: Ökoprofit, diverse Umweltsiegel, QuH, QuB (Qualitätsverbund umweltbewusster (Handwerks)Betriebe), Ecomapping und PIUS.

Angenommen es werden weitere themenzentrierte Managementsysteme gefordert, dann kann man davon ausgehen, dass die Einführung von parallelen Systemen bei kleinen Unternehmen schnell an deren Grenzen stößt. Ein integrierter Ansatz bietet den KMU die Möglichkeit, flexibel die Forderungen unterschiedlicher Richtlinien zu erfüllen. Wichtige Synergieeffekte können so genutzt werden. Es ist im Weiteren sinnvoll, Aspekte der Arbeitssicherheit und des Umweltschutzes in einer integrierten Form ins Alltagsgeschäft einzubeziehen und nicht losgelöst von diesem, da nur so erreicht werden kann, dass beispielsweise die Integration von Umweltaspekten zu einer Selbstverständlichkeit wird und nicht eine Sonderbehandlung erfährt.

Die Integration der Querschnittsaufgaben Umweltschutz, Arbeitssicherheit und Qualität in die zweckbezogenen, fachlich differenzierten Unternehmensstrukturen, bleibt für Unternehmen aller Größe eine echte Herausforderung, die aus eigenen Kräften selten gesucht wird. Es kann in diesem Sinne nicht verschwiegen werden, dass auch die Verbreitung von niederschwelligen Managementsystemen oder Managementansätzen bislang nicht sehr erfolgreich war. Selbst der reduzierte Aufwand und die reduzierten Kosten, die mit der Einführung eines solchen Managementsystems einhergehen, stehen anscheinend für viele Untennehmer nicht im Verhältnis zum Nutzen.

1.1 Welche Hindernisse stehen einer Verbreitung im Weg?

Um dieser Frage auf den Grund zu gehen wurde vom Forschungszentrum Nachhaltigkeit der Universität Bremen eine exemplarische Studie zu EcoStep durchgeführt. Es wurde durch schriftliche Befragungen der teilnehmenden Unternehmen aus den drei Ländern, durch Experteninterviews, durch Auswertungen von Workshops und durch schriftliche Industriepartnerinterviews ermittelt, wie die einzelnen Akteure das EU-Projekt und die Methode von EcoStep bewerten und welche Barrieren und Vorteile für die Beteiligten entstanden sind.

Die Auswertung der Daten und Informationen veranschaulicht die Schwierigkeiten, denen die einzelnen Akteure begegnen und wo Potenzial für eine Verbesserung der Verbreitung zu suchen ist. Bei den teilnehmenden Unternehmen war es insbesondere interessant, Hindernisse in Erfahrung zu bringen, die unabhängig von der Firmengröße, dessen Standort oder der Organisationsstruktur sind und somit Schwierigkeiten darstellen, die typisch für KMU sind. Die zu geringen Ressourcen (finanzielle, zeitliche und personelle) und das fehlende Know-how stellen die wesentlichen Hindernisse dar, die von KMU häufig genannt wurden.

1.2 Theoretische Überlegungen zu Barrieren und Chancen

Es liegt auf der Hand, dass die Einführung eines freiwilligen Managementsystems ohne gesetzlichen Druck - wie EcoStep - den Unternehmen ökonomisch attraktiver gemacht werden muss, indem Anreize geschaffen werden oder der Aufwand reduziert wird. Während sich auf der einen Seite die Kosten für die Einführung und den Betrieb von EcoStep summieren, müssen auf der anderen Seite die Anreize gleichziehen oder sogar dominieren, beispielsweise in Form von Kostenreduzierungen oder höherem Management-Know-How.

Aus einer unglaubwürdigen Kommunikation der Managementsysteme können ebenfalls Verbreitungsprobleme entstehen. Aufgrund einer falschen Positionierung kann es zu einem Akzeptanzproblem bei der Zielgruppe kommen. Als Beispiel soll die Verbreitung über die Ökoeffizienz-Strategie genannt werden. In der Aussage, dass durch die Implementierung von EcoStep dauerhafte Ökoeffizienz-Effekte erreicht werden, also durch Umweltschutz, Sozialverantwortung und Nachhaltigkeit das Geschäftsergebnis verbessert wird, liegt ein Widerspruch. Ein integriertes Managementsystem eignet sich nur sehr begrenzt um diese positiven Effekte dauerhaft zu erzielen. Es ist daher zu akzeptieren, dass die Einführung und der Betrieb eines integrierten Managementsystems eine gewisse Selbstbeschränkung in Bezug auf die Effizienz des Unternehmens zur Folge hat. Nur so lassen sich die über einen längeren Zeitraum im Bereich Umweltschutz, Arbeitssicherheit und Qualität gesetzten Ziele erreichen.

Es ist weiter zu prüfen inwiefern existierende Verbreitungsstrategien Wirkung gezeigt haben. Die Verbreitung über Best-Practice Beispiele hat sich bislang nicht bewährt. KMU zeichnen sich dadurch aus, dass sie sehr vielfältig sind und branchen-spezifische und unternehmensspezifische Lösungen suchen. Daher ist die Übertragung von Lösungen von anderen Unternehmen vor allem von großen Unternehmen eher ungeeignet. Trotzdem spielt die Mund-zu-Mund Propaganda bei der Verbreitung von EcoStep eine wichtige Rolle; dies jedoch nur in einem bestimmten Umfang. EcoStep-Unternehmen können sehr wohl als Vorbilder dienen, jedoch sollte man sich nicht der Illusion hingeben, dass dies unmittelbar zu einer weiteren Verbreitung führt.

1.3 Ergebnisse der EcoStep Studie

Im folgenden Abschnitt werden einige Ergebnisse der schriftlichen Befragung und der Experteninterviews kurz vorgestellt. In der schriftlichen Befragung wurden 52 Unternehmen aus Deutschland, Frankreich und Italien nach der Motivation, den Vorteilen und den Schwierigkeiten bei der Einführung, aber auch nach ersten Veränderungen seit der Einführung von EcoStep befragt. Die Antworten und Meinungen der Befragten sind wesentlich, da dadurch bspw. bekannt wird, welche Vorteile für die Unternehmen besonders attraktiv sind. Darauf aufbauend können dann neue Verbreitungsstrategien entwickelt werden.

Auf die Frage "Warum haben Sie an dem Projekt teilgenommen" war die meist genannte Antwort, die Suche nach Verbesserungspotenzialen. 75 Prozent der Unternehmen versprachen sich diesen Verbesserungseffekt von der EcoStep-Einführung. Für mehr als die Hälfte der Unternehmen spielte auch der Gedanke des Umweltschutzes eine wichtige Rolle. Ebenso viele Unternehmen gaben an, durch EcoStep ihr Image aufbessern zu wollen. Viele nannten auch das Einsparen von Betriebskosten als Motivation.

Die meisten Veränderungen seit der Einführung von EcoStep fanden im Bereich der allgemeinen Managementkompetenz statt. Dass die erste Priorität der Unternehmen auf den Veränderungen im Bereich der allgemeinen Managementkompetenzen liegt, macht insofern Sinn, als dass durch eine bessere Organisation mehr Kapazitäten geschaffen werden können. Eingesparte Ressourcen können bspw. in den Umweltschutz investiert werden.

In den Experteninterviews wurde deutlich, dass es nicht nur eine, sondern mehrere Verbreitungsstrategien gibt, die bei EcoStep zur Anwendung gekommen sind:

- Ökoeffizienz-Strategie: “Kosten senken und Umwelt schützen”

- Qualitätsmanagement-Strategie: "Qualität der Prozesse und Produkte/Dienstleistung sicherstellen"
- Risiko-Strategie: "Rechtskonformität sicherstellen" (u.a. Arbeitssicherheit)
- Branchen-Strategie: "EcoStep als Lösung für ein spezifisches Branchen-Problem"
- Allgemeine Problemlösungs-Strategie: "Das Unternehmen hat ein beliebiges Problem, EcoStep löst es."
- Managementkompetenz-Strategie: "EcoStep versetzt den Unternehmer in die Lage, seinen Betrieb mittel- bis langfristig professioneller zu führen."
- Marketing-Strategie: "Verbesserung des Unternehmens-/Produkt-Images"
- Next-Step-Strategie: "EcoStep ist eine Trainingsmethode, die das Unternehmen auf eine Zertifizierung/Validierung nach ISO/EMAS vorbereitet"

Die von ihnen genannten Transferbarrieren stehen in vielen Fällen im Zusammenhang mit den Verbreitungsstrategien. Einige sollen an dieser Stelle aufgezählt werden:

- die fehlende europäische und nationale Anerkennung
- der Handlungsdruck ist nicht groß genug oder fehlt
- Unternehmen müssen zuerst ihre Probleme erkennen, bevor sie nach Lösungen suchen
- Umweltschutz und Arbeitssicherheit werden eine zweitrangige Bedeutung zugeschrieben
- in vielen KMU fehlt die Eigenmotivation - die Wandlungsbereitschaft ist zu gering (es läuft doch!)

1.4 Die weitere Verbreitung von EcoStep nach Abschluss des Projekts

Im theoretischen Teil wird beschrieben, wie wichtig es ist, dass die Kommunikationsinhalte über EcoStep glaubwürdig und zielgruppenorientiert sind. Es ist weiter maßgeblich, dass den KMU der persönliche - und durchaus auch mittelfristige - Unternehmernutzen aufgezeigt wird und nicht nur der gesellschaftliche Nutzen. Die Zufriedenheit der EcoStep Teilnehmer, die sich aus Gesprächen und aus den Ergebnissen der Befragung gezeigt hat, stellt eine gute Chance für die Verbreitung von EcoStep dar. Auch der integrative Charakter von EcoStep zeichnet das System aus und ermöglicht den KMU einen Wettbewerbsvorteil.

Gleichwohl reicht das gegenwärtige Bewusstsein der Unternehmer in KMU nicht aus, die Integration aufwändiger Querschnittsaufgaben freiwillig zu übernehmen. Die Verbreitung des Systems würde daher enorm gefördert, wenn die Unternehmen über den Markt den Druck spürten, EcoStep einzuführen. So könnten öffentliche Einrichtungen eine wichtige Rolle bei der Verbreitung von EcoStep spielen. Durch Rahmengesetzgebungen und durch nachhaltigkeitsbezogene Beschaffungsrichtlinien kann der Handlungsdruck für KMU aufgebaut werden: Nur wer ein anerkanntes integriertes Managementsystem wie EcoStep eingeführt hat, kann an die öffentliche Hand liefern. Zusätzlich kann die Regierung die Verbreitung von EcoStep fördern, indem Vorteile bei der Auftragsvergabe oder Deregulierungen in Aussicht gestellt werden. Die großen Unternehmen könnten in der Verbreitung von EcoStep ebenfalls eine zentrale Rolle übernehmen, wenn sie von ihren kleinen Zulieferern EcoStep als Alternative für Standardmanagementsysteme nach ISO und EMAS verlangen würden. Für die Verbreitungsstrategie über die Industrieunternehmen oder die Industrieverbände ist die glaubwürdige EcoStep-Zertifizierung der KMU-Zulieferunternehmen wesentlich. Eine solche EcoStep-Zertifizierung befindet sich gerade im Aufbau. Die bundesweit im Auf- und Ausbau begriffenen Umweltpartnerschaften könnten ebenfalls hilfreiche Multiplikatornetzwerke für die Verbreitung von EcoStep darstellen.

Als Marketingmaßnahme könnten Testimonials gesucht werden, die kraft ihrer Person oder ihrer Funktion die Unternehmer überzeugen könnten, kurzfristige Effizienzargumente zurückzustellen und erst einmal in professionellere Managementstrukturen zu investieren. Gleichwohl würde diese Verbreitungsstrategie voraussetzen, dass EcoStep nicht allein über die Umweltministerien der Länder verbreitet wird, sondern gleichzeitig durch die Wirtschaftsministerien im Rahmen der Wirtschaftsförderung. Letztlich geht es darum, die Entscheider in KMU - und hier besonders in Kleinunternehmen - in die Lage zu versetzen, komplexere Abwägungsprozesse zu gestalten, um den Bestand des Unternehmen mittelfristig zu sichern. Dies könnte und sollte eben in erster Linie ein Anliegen der Wirtschaftsförderung sein.

Der nachfolgende Ergebnisbericht ist zweigeteilt. Zuerst erfolgen einige sehr grundsätzliche Überlegungen zur Transferproblematik von Querschnittsaufgaben in Unternehmen. Diese Überlegungen haben dann die folgende exemplarische Studie geleitet: Welche Vorteile und Barrieren sehen die Unternehmen, die im Rahmen des Modellprojektes das integrierte Kleinbetriebsmanagementsystem EcoStep eingeführt haben? Der Bericht wird mit den aufgeschriebenen Interviews und Reiseberichte abgeschlossen.

Teil I

Theorie zu den Transferproblemen

2 Unternehmen und Umweltschutz: Win-Win-Illusion und Effizienzfalle

2.1 Der Transfer von Managementsystemen

Qualität, Umweltschutz und Arbeitssicherheit sind Belange, die gegenwärtig über Managementsysteme in den Unternehmen systematisch entscheidbar gemacht und verbessert werden sollen. Wenn von **integrierten Managementsystemen** geredet wird, dann handelt es sich zumeist um das Anliegen, die Auditprozesse der Managementsysteme zusammenzulegen, um Arbeitskosten zu reduzieren. Seltener wird hierbei versucht, Verbesserungen der Qualität, des Umweltschutzes und der Arbeitssicherheit zugleich zu erreichen.

Der Begriff der Managementsysteme ist seit Beginn der 90er Jahre ausgesprochen populär. Gefördert durch die rasche Verbreitung der ISO 9000ff. entstanden in vielen Unternehmen **Qualitätsmanagementsysteme**, deren Ziel es ist, die Qualität von Produkten und Prozessen zu verbessern. Durch die verbesserte Qualität der Zuliefererprodukte konnten Unternehmen die Kosten der Qualitätskontrollen reduzieren, so dass sie einen großen Anreiz hatten, von ihren Lieferanten Qualitätsmanagementsysteme als Voraussetzung für eine dauerhafte Beziehung zu verlangen. Die Einführung von Qualitätsmanagementsystemen war folglich auch eine Möglichkeit, Qualitätskosten zu externalisieren. Es war also kein Wunder, dass sich diese Systeme wie bei einem Schneeballeffekt rasch verbreiteten.

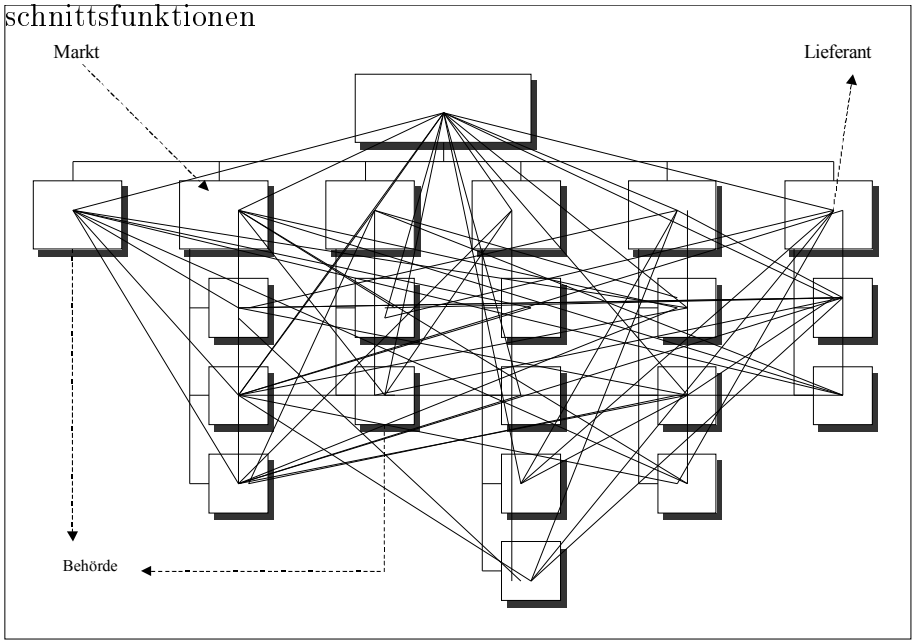
Mit dieser Erfahrung im Blick wurden dann die **Umweltmanagementsysteme nach EMAS** entwickelt. Die Belange des Umweltschutzes sollten systematisch in die Unternehmensprozesse integriert werden. Hierbei wurde aber übersehen, dass es einen erheblichen Unterschied gibt zwischen den Belangen von Qualität auf der einen Seite, Umweltschutz und Arbeitssicherheit auf der anderen. Qualität ist eine der Hauptwirkungen von Unternehmen; der Wettbewerb zwingt die Unternehmen dazu, immer bessere und kundenorientiertere Produkte anzubieten. Umweltschutz und Arbeitssicherheit zielen auf die Reduzierung von Nebenwirkungen der betrieblichen Tätigkeit und liegen somit nicht im Hauptinteresse der Unternehmen. Es sind die Umwelten des Unternehmens - der Staat, die NGO und institutionelle Arbeitnehmervertreter -, die die Reduzierung der Nebenwirkungen auf Mensch und Natur einfordern. Win-Win-Prämisse und Effizienzfalle (siehe 2.2 auf Seite 14) werden deshalb im Unternehmen als Restriktion oder erzwungene Selbstbeschränkung wahrgenommen, die zusätzliche Kosten hervorrufen oder die Ausweitung der Erträge verhindern. Qualitätsmanagementsysteme waren also ein Instrument der Kostenverlagerung, Umweltmanagementsysteme erhöhen dagegen auf Dauer die Kosten.

2.1.1 Welches Problem sollen Managementsysteme lösen?

Managementsysteme sind allgemein der Ansatz, eine **Querschnittsfunktion im Unternehmen** zu implementieren. Über die vorhandene zweckorientierte Managementstruktur (nicht allein Organisation) soll eine weitere, zum zweckorientierten Handeln querliegende Struktur gelagert werden. Existieren mehrere Querschnittsfunktionen (z.B. Qualität, Umweltschutz, Gesundheit oder Arbeitssicherheit), nimmt die Anzahl der neuen Schnittstellen erheblich zu (vgl. Abbildung 1). An den Schnittstellen müssen Informationen ausgetauscht und Abwägungen vorgenommen werden, so dass sich die Mitarbeiter auf veränderte Verfahrenshinweise und Arbeitsanweisungen einstellen müssen.

Sitzen Mitarbeiter auf Stellen, an denen mehrere Querschnittsfunktionen sich kreuzen, kann die **Komplexität der Arbeit** erheblich zunehmen. Zwar weist die Managementtheorie und die Beratungspraxis immer wieder darauf hin, dass durch Umweltschutz und Qualitätsmanagement die Unternehmensziele (Marktziele, Imageziele, Gewinnziele) besonders gut erreicht werden können, für den einzelnen Mitarbeiter entsteht in der betrieblichen Realität jedoch immer wieder der Eindruck, dass trotz Umweltschutz- und Qualitätsverbesserungsbemühungen Umsätze und Gewinne erwirtschaftet werden müssen.

Abbildung 1: Die Überlagerung der zweckorientierten Unternehmensstruktur durch Querschnittsfunktionen



Quelle: Müller-Christ (2001b, S. 206)

Inhaltlich wird unter der Bezeichnung Umweltmanagementsystem der Teil des gesamten Managementsystems bezeichnet, der die Organisationsstruktur, Zuständigkeiten, Verhaltensweisen, Verfahren, Abläufe und Ressourcen für die Festlegung und Durchführung der Umweltpolitik umfasst. Die Nähe zur Unternehmensorganisation wird schnell deutlich, obwohl das Managementsystem über die bloße Entwicklung von Rollenerwartungen

(instrumenteller Organisationsbegriff) weit hinausgeht. Das politische Anliegen der ideellen und materiellen Förderung der Einrichtung von Umweltmanagementsystemen, wie es die EMAS-Verordnung verlangt, ist es, kleinere und mittelständische Unternehmen zu einem proaktiven und damit selbstbestimmten Handeln in allen umweltrelevanten Belangen zu führen. In einem Umweltmanagementsystem wird daher in Analogie zu Qualitätsmanagementsystemen der normale Managementproblemlösungs- und -entscheidungsprozess systematisch auf die Verwirklichung von Umweltschutz ausgerichtet (vgl. Müller-Christ, 2001b).

2.1.2 Das Effizienzargument: Aufwand und Nutzen von Umweltmanagementsystemen

Die Aufrechterhaltung der Managementsysteme stellen einen erheblichen organisatorischen Aufwand dar: Es fallen zahlreiche neue Aufgaben an, die zusätzlich zu den herkömmlichen erledigt werden müssen und die Integration der Umwelt-, Qualitäts- und Arbeitssicherheitsinformationen in die betrieblichen Entscheidungsprozesse machen diese aufwändiger und komplexer. Weil dem so ist und **Effizienz die Leitrationalität** ist, versuchen die Protagonisten der Managementsysteme dem zusätzlichen Aufwand verschiedene Nutzenkategorien gegenüberzustellen. Anfänglich wurde mit den folgenden Nutzenkategorien geworben:

- Reduzierung der Stückkosten der Produktion: geringere Abfall-, Energie- und Materialkosten
- höhere Rechtssicherheit wegen der Transparenz und Einhaltung aller relevanten Umweltgesetze
- angemessenes Risikomanagement wegen verbesserten Verfahrensanweisungen
- besseres Image am Markt

Die anfängliche Argumentation für die Einführung von Umweltmanagementsystemen war so angelegt, dass aus der Sicht der Unternehmen Kosten und Nutzen intern entstehen und verrechnet werden können. Die Kosten von Zeit und Personaleinsatz sollten durch den Nutzen geringerer Abfall-, Energie- und Materialkosten kompensiert werden. Da sich die Kosten von Zeit- und Personaleinsatz selten genau quantifizieren lassen, wurden als **Erfolgsausweis die Kosteneinsparungen** genommen (vgl. Gege, 1997). Erfolgsausweise auf der Ertragsseite im Sinne einer Steigerung von Umsatz oder Marktanteilen durch das bessere Image am Markt ließen sich kaum finden. Im Übrigen setzt diese ökonomische Argumentation voraus, dass die Unternehmen ein gutes Kostenrechnungssystem besitzen, um die Kostenreduzierung nachzuweisen. Viele kleine und mittelständische Unternehmen

dürften hier noch nicht so weit sein, erst recht nicht im Nachweis der Umweltentlastungen durch ein Ökocontrolling.

Trotz dieser relativ starken „ökonomischen“ Argumente stößt EMAS weiterhin auf Skepsis: Die Wirtschaft sieht immer noch einen **Mangel an externen Anreizen** und ein Ungleichgewicht zwischen Kosten und Nutzen, insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen. Die Tatsache, dass die Unternehmen externe Anreize für die Einführung von Umweltmanagementsystemen fordern, ist ein starker Indikator dafür, dass sie Umweltschutz als Restriktion begreifen. Sie möchten für die Unterlassung oder Reduzierung einer Nebenwirkung des betrieblichen Handelns eine Art Entschädigung oder Ausgleich haben. Das passende Denkmodell ist hier das Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht.

2.1.3 Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht für Umweltmanagementsysteme

Nachdem die Rationalisierungspotenziale ausgeschöpft waren, mussten neue Nutzenkategorien eingeführt werden. Ansonsten stände den laufenden Kosten für die Managementsysteme kein Ertrag gegenüber. Die **neuen Anreize**, die gefordert werden, sind verschiedene Arten von Erleichterungen in den Kontrollen und Genehmigungsprozessen der Behörden: Es geht um die Straffung von Antragsverfahren, Berichtspflichten, staatliche Kontrolle, es geht um die Förderung von umweltorientierter öffentlicher Beschaffung, Anhebung der Fördermittel und technischer Hilfe sowie verbessertem Informationszugang. Das politische Bekenntnis zu EMAS müsste sich durchgängig in der Förderungs-, Vergabe- und Beschaffungspolitik ausdrücken, um die Wettbewerbschancen der EMAS-Teilnehmer zu steigern (vgl. UGA-Geschäftsstelle, 2005).

Der Aushandlungsprozess des Anreiz-Beitrags-Gleichgewichtes um die Einführung von Umweltmanagementsystemen wird härter. Eine große Schwierigkeit liegt darin, dass die neuen Anreize nicht mehr wie die Kosteneinsparungen einfach zu quantifizieren sind: Aufwands-Nutzen-Relation von Umweltmanagementsystemen werden fast vollständig zu einem **qualitativ-verbalen Abwägungsprozess**. Der höhere interne Organisationsaufwand und die komplexeren Entscheidungsprozesse müssen überkompensiert werden durch die Reduzierung der Beziehungskosten zu den Behörden: Das ist schlichtweg nicht mehr rechenbar. Der stärkste Einflussfaktor im Abwägungsprozess werden die Erfahrungen des Managements: Welche Beziehungen zu den Behörden liegen vor, welche Erfahrungen wurden bislang mit den Behörden gemacht? Nicht alle Unternehmen, die noch erhebliche Umweltentlastungspotenziale haben, können durch flexiblere und schnellere Behördenbeziehungen zum Handeln motiviert werden, wenn Behördenbeziehungen keinen Engpass darstellen.

Da die **Reduzierung der Beziehungskosten zu den Behörden** in den allermeisten Fällen Gesetzesänderungen voraussetzt, müssten Unternehmen zum gegenwärtigen Zeitpunkt riskante Vorleistungen bringen: heute den Aufwand zur Einrichtung eines Umweltmanagementsystems tragen und morgen den Nutzen schnellerer und flexiblerer Be-

hördenbeziehungen realisieren. Nun sind die Kontrollen und Genehmigungsverfahren der Behörden kein Selbstzweck oder eine Schikane, sondern bereits ein staatliches Instrument der Reduzierung der ökologischen Nebenwirkungen betrieblichen Handelns. Es wird immer wieder berichtet, dass Gesetze und Verordnungen die wirkungsvollste Methode sind, um Unternehmen zu mehr Umweltschutzhandeln zu bewegen.

Wenn Kontrollen reduziert und Genehmigungsverfahren beschleunigt werden sollen, dann müsste sichergestellt sein, dass die betrieblichen Umweltmanagementsysteme die Nebenwirkungen anhaltender und intensiver reduzieren als die staatlichen Ge- und Verbote. Diesen Nachweis sind die Unternehmen wohl bis heute schuldig geblieben. Von daher müsste auch der Staat eine **riskante Vorleistung** bringen; er muss heute Gesetze und Verordnungen ändern im Vertrauen, dass Unternehmen zunehmend Umweltmanagementsysteme einrichten und durch Eigenverantwortung ihre Umweltbelastungen drastisch reduzieren. Von daher ist auch die Aushandlung zwischen Unternehmen und dem Staat über ein ausgeglichenes Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht in den Unternehmen ein komplexer Prozess, von dem nicht erwartet werden darf, dass er schnell vorangeht. Nur selten wird in diesem Diskussionsprozess gefragt, ob Deregulierung wirklich einen spürbaren Nutzen für Unternehmen bringt. Welcher Aufwand muss betrieben werden, um die Eigenverantwortung in ausgewählten Umweltschutzbelangen zu leben? Vermutlich wird es auch nicht zu wenige Unternehmen geben, die lieber klare und für alle verbindliche Behördenvorgaben und -spielregeln haben, als die mit der Eigenverantwortung verbundene höhere Entscheidungsunsicherheit bewältigen zum müssen.

2.1.4 Der blinde Fleck: Widersprüchliche Entscheidungsprozesse

Die tief verinnerlichte Harmonieannahme von Verbesserungen im Umweltschutz und neuerdings auch der Intensivierung von Sozialverantwortung und Gewinnsituation im Unternehmen verhindert bislang den Blick auf die **Entscheidungssituation im Unternehmen**. Was passiert, wenn durch das Umweltmanagementsystem sich der Mitarbeiter zwischen höheren Kosten und der Reduzierung von Umweltbelastung entscheiden muss? Die herkömmliche Organisationsstruktur ist in den meisten Unternehmen darauf angelegt, derartige Entscheidungen zu vermeiden: Automatisierte und erfolgsbewährte Routinen, Techniken, Systeme, Schemata usw. dominieren, die das Alltagshandeln der Organisationsmitglieder steuern und die Organisation von riskanten Entscheidungen einzelner entlastet (vgl. Neuberger, 2000).

Riskant aus Sicht der Zweckvertreter des Systems Unternehmen, also des Management, sind alle die Entscheidungen, die nicht in der Form Ja-Nein- Alternativen oder teurer-billiger-Abwägung auftauchen. **Widersprüchliche oder dilemmatische Entscheidungsalternativen** sind für die meisten Unternehmen sehr irritierend. Was passiert, wenn über Kostensenkungsprogramme und Umweltmaßnahmen, die Geld kosten, gleichzeitig entschieden werden muss: Beides ist wichtig und beides muss getan werden.

Die Alternativen schließen sich allerdings aus. Unternehmen können mit solchen widersprüchlichen Entscheidungsprämissen schlecht umgehen. Aus diesem Grund lässt sich auch beobachten, dass viele Unternehmen nach Abschluss eines geförderten Projekts zum Thema Umweltschutz nach kurzer Zeit wieder in alte Entscheidungsprozesse zurückfallen und ökonomische Entscheidungsprämissen zum Letztkriterium erheben. Schließlich wurde in den meisten Projekten durch die Kooperation mit anderen Unternehmen und Universitäten die Entscheidungsverarbeitungskapazität für das Unternehmen durch die externen Kapazitäten deutlich erhöht.

Umweltmanagementsysteme sind nicht darauf ausgerichtet, mit der Widersprüchlichkeit zwischen ökonomischen und ökologischen Entscheidungsprämissen umzugehen. Sie stellen einen **standardisierten und formalisierten Managementprozess** dar, der beschreibt, wie Ziele formuliert, Zuständigkeiten festgelegt, Programme realisiert und Audits durchgeführt werden. Dieser stofflich-orientierte Umweltmanagementprozess läuft quer zum herkömmlichen monetär-orientierten Managementprozess und ist eben sehr schwer zu integrieren.

Weder die Managementlehre noch die Förderpraxis hat bislang auf diese Tatsache ausreichend Rücksicht genommen. Trotz der Omnipräsenz des **Integrationsbegriffs** lassen sich kaum systematische Ansätze finden, was Integration - also die Wiederzusammenführung zuvor getrennter Dimension - wirklich bedeutet. Auf keinen Fall bedeutet eine dauerhafte Integration, den Umweltschutz für den ökonomischen Erfolg zu instrumentalisieren: Gewinn durch Umweltschutz.

Ein Blick auf die geförderten Projekte zeigt, dass diejenigen Projekte Geld erhielten, die schon im Ansatz die Widersprüche zwischen Umweltschutz und Gewinnerwartung aus der Problemstellung herausdefiniert hatten. Und die Umweltmanagementlehre fängt erst langsam an, die **Widersprüchlichkeit zwischen Umweltschutz und finanziellem Unternehmenserfolg** oder zwischen Nachhaltigkeit und Effizienz anzuerkennen und nach Gestaltungsempfehlungen zu suchen (vgl. Müller-Christ, 2003; vgl. Hülsmann, 2003).

Dieser **blinde Fleck der Managementlehre** hat gravierende Folgen für die Transferproblematik. Vielleicht spüren Unternehmen genau, dass der gesellschaftliche Anspruch auf mehr Umweltschutz sich nicht ohne eine Reduzierung der Gewinnerwartungen realisieren lässt. Sie fordern deshalb den Ausgleich, am Besten einen finanziellen, solange es noch geht. Und sie bewegen sich erst dann in Richtung Umweltschutz, wenn der Druck groß genug ist. Die Erfahrung zeigt genau in diesem Sinne, dass die größten Umweltleistungen von Unternehmen durch die Umweltgesetzgebung erzielt worden sind - mithin also durch Zwang. Im Falle des gesetzlichen Zwanges gibt es auch keine widersprüchlichen Entscheidungsprämissen: der vorgegebene Standard muss möglichst kostengünstig realisiert werden. Auf ein solches Entscheidungsproblem ist die Unternehmensstruktur hervorragend vorbereitet.

Es gibt in der Managementlehre noch kaum Wissen darüber, wie man ein System dazu bewegt, sich **freiwillig Restriktionen zu unterwerfen** und bestimmte Handlungen zu unterlassen, um Nebenwirkungen auf andere Systeme zu reduzieren. Der Einsatz von Umweltmanagementsystemen setzt diese Bereitwilligkeit voraus. Ob und wie diese Bereitwilligkeit durch Anreize, wie sie oben erwähnt wurden, gefördert werden kann, ist m.E. noch eine völlig offene Forschungsfrage. Der Realitätstest ist freilich schon gelaufen: Es scheint nicht zu funktionieren.

Ein besonderer Blick muss hier auf die **Situation in klein- und mittelständischen Betrieben** geworfen werden, die mittlerweile die Hauptzielgruppe der Wirtschafts- und Forschungsförderer geworden ist. KMUs sind hierarchisch auf die Person des Eigentümers oder Geschäftsführer ausgerichtet. Das Maß der im Unternehmen verarbeiteten Komplexität ist gleichzusetzen mit den Fähigkeiten der Geschäftsführer und Geschäftsführerinnen. Da es in diesen Unternehmen meistens eine geringe Herrschaftsteilung gibt, sind die Eigentümer chronisch quantitativ überlastet. Sie müssen zuviel entscheiden. Zudem hängt es von ihrer Persönlichkeit ab, wie sie mit dem bereits jetzt schon vorhandenen Nichtwissen über Handlungsalternativen und die Konsequenzen ihrer Entscheidungen umgehen.

Betriebliches Entscheiden ist immer ein **Entscheiden unter Unsicherheit**. Diese Unsicherheit wird drastisch erhöht, wenn ökologische Informationen entscheidungsrelevant werden. Die Unsicherheit liegt zum einen in der geringen Anschlussfähigkeit der betriebsinternen Umweltinformationen an die ökonomischen Entscheidungsprämissen; sie liegt zum anderen auch darin begründet, dass Umweltwissenschaft und -politik keine absoluten und dauerhaft gültigen Bewertungen der Umweltauswirkungen liefern können. Somit kann auch dem Unternehmen nicht nach außen handhabbares und anschlussfähiges Wissen vermittelt werden.

Die Erfahrung zeigt, dass unter den **Knappheitsbedingungen von Kognition, Geld und Zeit** Nichtwissen im Wesentlichen im Kernbereich des Interesses entfernt wird. Im Randbereich des Interesses - und hier gehört für den Unternehmer sicherlich Umweltschutz dazu - wird Nichtwissen durch die Rezeption von Überschriften oder die Aktivierung von Vorurteilen vermindert (vgl. Kreibe, 2004). Die Geschäftsführer nehmen vielleicht die Informationen über die Vorteile einer freiwilligen Einführung von Umweltmanagementsystemen wahr, sie bleiben aber im Randbereich ihres Interesses hängen und dringen aufgrund der Zeitknappheiten nicht in den Kernbereich des Interesses.

2.1.5 Fazit I: Fehlendes Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht

Das freiwillige EMAS als zukunftsfähiges Instrument strategischer Umweltplanung ist für die Bundesregierung weiterhin ein sehr wichtiges umweltpolitisches Instrument (vgl. UGA-Geschäftsstelle, 2005). Solange das Instrument freiwillig ist, sind die **passenden Anreizstrukturen** der entscheidende Erfolgsfaktor für EMAS: Damit Unternehmen freiwillig die umweltbelastenden Nebenwirkungen ihres Handelns reduzieren - um das effektiv bewälti-

gen zu können brauchen sie ein Umweltmanagementsystem - fordern sie starke Anreize in der Form von Gegenleistungen von der Politik. Bislang - so zeigt die EMAS-Bilanz - ist dieses Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht nicht gegeben. Es lässt sich nicht einmal mit erheblichen Fördergeldern herstellen, wie die Erfahrungen der zahlreichen finanziellen Initiativen auf Bund- und Länderebene zur Einführung von EMAS zeigen.

Die Unsicherheit in der Schaffung dieser Anreizstrukturen ist vielleicht auch der Grund, warum letztlich doch das **ökonomische Effizienzargument** in all seinen Erscheinungsformen nicht aufgegeben wird. Die Win-Win-Hypothese (mehr Gewinn durch mehr Umweltschutz) ist allgegenwärtig und wird auch weiterhin als stärkstes Transferargument eingesetzt. Wenn immer Fördergelder für die Intensivierung des betrieblichen Umweltschutzes ausgeschrieben werden, findet sich diese Lösungsprämisse: Unternehmen sollen durch Umweltschutz ihre Kosten senken oder gar ihre Erträge steigern. Es lohnt sich daher, diese Hypothese noch einmal genauer unter die Lupe zu nehmen: Kann sie Unternehmen dazu motivieren, die Nebenwirkung Umweltschutz dauerhaft zu reduzieren.

2.2 Win-Win-Prämisse oder Effizienzfalle

Auf ihren reinen Aussagegehalt reduziert, bedeutet die Win-Win-Prämisse, die in den 80er Jahren als **Ökologie durch Ökonomie** eingeführt wurde, folgendes:

- Das **erste „Win“** ist der herkömmliche und unveränderte Erfolgsbegriff von erwerbswirtschaftlich tätigen Unternehmen, der den ökonomischen Gewinn umschreibt. Der Gewinn ergibt sich aus der Differenz von Erträgen und Aufwendungen. Mit Win ist aber nicht nur gemeint, dass das Unternehmen Gewinn macht, sondern dass der „Gewinn gewinnt“; es wird also mehr Gewinn als im Bezugszeitraum zuvor gemacht.

- Das **zweite „Win“** ist eine Reduzierung der Umweltauswirkungen des Unternehmens. Es gewinnt also die Natur, weil sie weniger Rohstoffe hergeben und weniger Emissionen aufnehmen muss. Dieses Win wird im Unternehmen zumeist als eine Reduzierung der Umweltauswirkungen pro Produkteinheit abgebildet.

Der Begriff, der die beiden Win-Situationen klammert, lautet **Öko-Effizienz**. Der Charme des Begriffs liegt darin, dass mit der Vorsilbe „Öko“ sowohl die Ökonomie als auch die Ökologie gemeint ist. Gleichwohl rekurriert der Begriff in seiner Effizienzperspektive nur auf das Minimalprinzip: eine gegebene Wertschöpfung mit einem Minimum an Schadschöpfung erreichen. Dabei wird davon ausgegangen, dass eine Minimierung der Schadschöpfung zugleich eine Reduzierung der Kosten bedeutet, weil weniger Energie und Material eingesetzt und weniger Abfall erzeugt wurde.

Wie weit trägt diese Lösungsprämisse? Kann man wirklich davon ausgehen, dass die deutliche Reduzierung der betrieblichen Nebenwirkungen (Umweltbelastung) zugleich ein

Beitrag zur Zweckrationalität des Unternehmens darstellen kann? Eine Antwort hierauf verlangt eine intensivere Betrachtung des Kostenbegriffs.

2.2.1 Kosten und ihre negative Wahrnehmung

Alle gesellschaftlichen Bereiche werden von der **Semantik der Ökonomisierung** erfasst, ohne dass im Einzelnen immer geklärt wird, was unter dieser Ökonomisierung verstanden wird. Bei genauerem Hinsehen wird deutlich, dass es erhebliche sprachliche Grenzen in der Verwendung der Semantik der Ökonomie gibt. Das gemeinsame Grundverständnis lautet vielleicht: In Zeiten zunehmend knapper Mittel ist es wichtig, die vorhandenen Ressourcen immer effizienter einzusetzen. Dies bedeutet folglich, dass der gewünschte Output eines Systems mit einem geringeren Input erzeugt werden soll, weil für den Input Kosten anfallen.

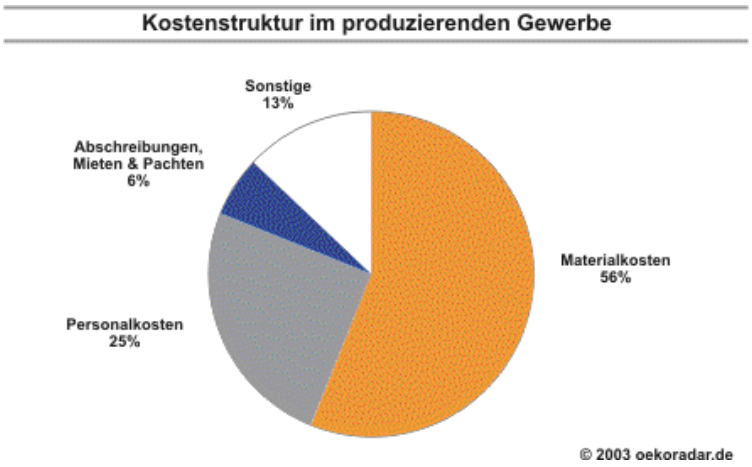
Kosten werden in dieser semantischen Aufwertung der Ökonomie zum **Feind aller Überlebensfähigkeit**: Weder können von den sozialen Systemen Kostenübernahmen akzeptiert werden, noch kann das gegenwärtige Kostenniveau als überlebenstauglich angesehen werden. Indikator für diese Wahrnehmung sind die vielen Presseberichte über Unternehmen, in denen Gewinne - und teilweise Rekordgewinne - verkündet werden und zugleich eine weitergehende Reduzierung der Personalkosten. Politisch wird diese Sichtweise erst langsam in Frage gestellt. Dennoch ist der Gegenstand von Reformen weitgehend die Entlastung der Unternehmen von zu hohen Kosten in der Form von Steuern und Lohnnebenkosten. Es dominiert auf der wirtschaftspolitischen Bühne die neoklassische Angebotsperspektive, die hohe Kosten als Investitionshemmnis und folglich als Barriere eines anhaltenden Wirtschaftswachstums definiert.

In der klassischen Betriebswirtschaftslehre werden **Kosten als bewerteter Leistungsverzehr** definiert. Die negative Konnotation des Kostenbegriffs ist also auch hier angelegt, war aber vermutlich zu einem früheren Zeitpunkt auch ein Fortschritt: Unternehmen mussten lernen, effizient zu wirtschaften und das hieß: Fokussierung der Kosten und ihrer Reduzierung. Es gab erhebliche Rationalisierungspotenziale und gibt sie wahrscheinlich auch noch heute. Zumindest wird in der Umweltmanagementlehre davon ausgegangen, dass Unternehmen noch enorme Potenziale besitzen, um Material- und Energiekosten zu reduzieren.

Wenn Kosten bewerteter Leistungsverzehr sind, dann bedeutet eine Reduzierung von Kosten,

- dass bei gleich bleibender Leistung deren **Bewertung reduziert** wurde (bspw. Gehaltskürzungen oder niedrigere Einkaufspreise) oder aber
- dass bei gleich bleibender Bewertung die **Leistung gesenkt** wurde, um einen bestimmten Output zu erzeugen.

Abbildung 2: Kostenstruktur im produzierenden Gewerbe



Letzter Punkt ist wegen des Leistungsbegriffs umschreibungsbedürftig. Gemeint ist, dass für die Herstellung eines Outputs (Produkt, Dienstleistung) weniger Material, weniger Energie, weniger Arbeitskraft, weniger Prozessschritte eingesetzt werden. Da ein Großteil dieser Leistungen von außen bezogen wird, heißt eine Kostenreduzierung im Unternehmen immer auch, dass die **Einnahmen und Umsätze der Arbeitnehmer und der Lieferanten reduziert** werden. Mit jedem Kostensenkungsprogramm werden den betrieblichen Umwelten lebenswichtige Einnahmen entzogen, die diese wiederum dazu zwingen, selbst Kosten zu reduzieren, was wiederum auf deren Umwelten einwirkt. Der Effizienzdruck zieht seine Schleifen und verbreitet sich in einer Art Schneeballsystem.

Die **verschiedenen Kostenarten** sind in dem Kontext der Effizienzsteigerung durch Kostenreduzierungen nicht gleich zu bewerten.

- Kapitalkosten tauchen in der Diskussion um Kostenreduzierungen selten auch. Sie werden scheinbar als dominante Kostenart angesehen, die weitgehend kaum in der Höhe zu beeinflussen ist. Ganz im Gegenteil vielleicht: hohe Kapitalkosten kann auch bedeuten, viel Kapital - wenn auch Fremdkapital - zur Verfügung zu haben, und damit ein relativ hohes Gestaltungspotenzial. Möglicherweise sogar werden Kapitalkosten in den Köpfen der Manager gar nicht als bewerteter Leistungsverzehr wahrgenommen, weil das geliehene Kapital nicht unmittelbar in die Produktion der Dienstleistung oder des Produktes fließt. Es wäre sicherlich eine sehr interessante Untersuchung, inwiefern Kapitalkosten in den Köpfen der Manager und Managerinnen eine andere Bewertung erfahren als Arbeits-, Material- und Vertriebskosten.

- Fakt scheint aber zu sein, dass Effizienzsteigerungen im Wesentlichen über die Reduzierung der direkten Produktionskosten erreicht werden sollen. Mit dem gedanklichen Wegfall der Variable Kapitalkosten wird der Unterschied von **Arbeits- und Materialkosten** bedeutsam. Durch technologische Innovationen sollen die Material- und Energiekosten in der Produktion, die wie Abbildung 2 zeigt, den größten Anteil an den Unternehmenskosten haben, reduziert werden. Dies sind die klassischen Aufgaben des produktionsintegrierten Umweltschutzes. Hier lassen sich oft schnell erste Ökoeffizienzsteigerungen erzielen, alle weiteren Phasen hängen von der Produkt- und Dienstleistungsart ab. Grundsätzlich gilt aber, dass der Materialeinsatz sich nur sehr beschränkt reduzieren lässt, der Energieeinsatz zumeist nur über Technologiesprünge. Hier gibt es klare physikalische und finanzielle Grenzen. Die Grenzkosten für jede zusätzliche gesparte Einheit Material und Energie werden immer höher. Aus diesem Grund konzentrieren sich die Bemühungen um Kosteneinsparungen im Material- und Energiebereich auf die Abfallwirtschaft des Unternehmens. Je teurer die Entsorgung wird, um stärker ist der Anreiz aus Abfällen Sekundärrohstoffe zumachen. Diese Tendenz wird durch das Kreisaufwirtschafts- und Abfallgesetz erheblich beschleunigt.
  Kosteneinsparungen im Material- und Energiebereich werden in der herkömmlichen betriebswirtschaftlichen Denkweise über Preisnachlässe im Einkauf erzwungen. Nun kann es natürlich sein, dass über den Druck auf den Lieferanten schnellere und höhere Kostenreduzierungen erzielt werden können als über die Umstellung der Produktionsprozesse und Produktzusammensetzungen. Damit tritt keine Umweltentlastung ein. Der Kostendruck auf die Lieferanten führt zudem dazu, dass deren Spielräume für eine umweltfreundliche Produktion reduziert werden, eine Entwicklung, die sich in der Lieferantenkette immer weiter fortsetzt. Aus der Netzwerkforschung ist bekannt, dass in den kleinen und mittelständischen Unternehmen am Ende der Lieferantenkette die schlechtesten ökologischen und sozialen Produktionsbedingungen herrschen.

- Die unter gegenwärtigen Bedingungen unter Druck stehenden **Personalkosten** werden im Umweltschutzkontext nicht diskutiert. Hier gibt es auch keine erkennbaren und signifikanten Zusammenhänge zwischen Reduzierung der Personalkosten und Erhöhung der Ökoeffizienz. Tatsache ist aber, dass in herkömmlichen Effizienzsteigerungsbemühungen die Personalkosten die bevorzugte Variable ist.

Die positiven Effekte der Effizienzsteigerungen für den Unternehmenserfolg

Die positiven Effekte der Effizienzsteigerungen sind schnell beschrieben: Sie sind ein dominantes Ziel jedes Managements. Gewinne entstehen, wenn die Erträge höher sind als die Kosten (begrifflich genauer: wenn die Erträge höher sind als die Aufwendungen). Gewinne

lassen sich demnach steigern, wenn die Kosten reduziert und/oder die Erträge gesteigert werden. Die positiven Effekte der Effizienzsteigerung finden hauptsächlich in der **geldwirtschaftlichen Sphäre des Unternehmens** statt, die gegenwärtig das betriebliche Handeln dominiert. Sie finden dann in der güterwirtschaftlichen oder stofflichen Sphäre des Unternehmens statt, wenn durch Kostenreduzierungen Emissionen gesenkt, Rohstoffe geschont und Risiken minimiert werden. Die dann eintretende Entlastung der Natur ist ein positiver Effekt der Öko-Effizienzsteigerung und die klassische Win-Win-Situation, die Politik und Managementlehre als Lösungsideal vor sich hertragen. Es sind aber immer nur relative Entlastungen, weil die Bezugsgröße der Material- und Energieverbrauch pro Produkteinheit ist. Absolut kann der Verbrauch eines Unternehmens weiter steigen, wenn die Produktion ausgeweitet wird, weil das Unternehmen wächst.

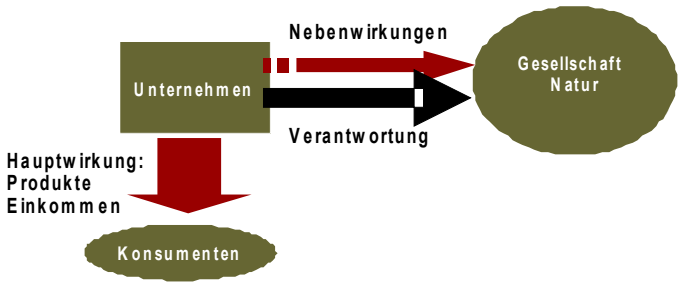
Positive Effekte auf Mensch und Gesellschaft durch Kostenreduzierungen mögen sich ebenfalls finden lassen, sie sind jedoch Einzelfälle und häufig ambivalent angelegt. Die Verbesserung für die eine Zielgruppe wird von einer Verschlechterung für eine andere Bezugsgruppe begleitet. (Technologische Verfahren werden durch Vereinfachung enttoxifiziert und preiswerter, das Gesundheitsrisiko für die Arbeitnehmer sinkt, aber die Gefahrenzulage wird abgeschafft; Rationalisierung in der Produktion schafft körperlich belastende Arbeiten ab, reduziert aber die Anzahl der Arbeitsplätze.)

Die negativen Effekte der Effizienzsteigerungen

Die negativen Effekte der Effizienzsteigerungen wirken sich in der geldwirtschaftlichen Sphäre des Unternehmens nur mittelbar aus. Kostenreduzierungen stellen immer Einkommenssenkungen von Lieferanten oder Mitarbeitern dar, weil weniger Geld pro bezogene Leistung aus dem Unternehmen abfließt. Hierdurch wird zum einen - wie oben beschrieben - die **Effizienzspirale** angetrieben; zum anderen wird den Ressourcenquellen (Lieferanten, Mitarbeiter) des Unternehmens ein Teil ihrer Ressourcen genommen, die sie für ihre eigene Überlebensfähigkeit benötigen. Wenn Unternehmen Gewinne international verschieben, um Steuerzahlungen zu reduzieren, wird auch der Staat in die Effizienzspirale gezwungen, weil er seine Aufgaben, die Unternehmen als wichtige Voraussetzung ihrer Lebensfähigkeit ansehen (Bildung, Rechtssicherheit, Infrastruktur usw.), mit immer weniger Einnahmen bestreiten muss.

Die Natur wird durch Effizienzsteigerungen immer dann belastet, wenn aus Kostengründen **zuviel Material und Energie** eingesetzt werden, lange Transportwege eingerichtet werden, um kulturell bedingte Kostenvorteile auszunutzen, Produkte nicht repariert, sondern fortgeworfen und neugekauft werden. Wenn zusätzlich aus Ertragsgründen der Vertrieb Preisschlachten initiiert und damit auch durchaus hochqualitative Produkte entwertet (Markenproblematik), dann kaufen die Konsumenten die Produkte über ihre persönliche Nutzungsfähigkeit hinaus: die Produkte werden viel zu wenig genutzt, bevor sie weggeworfen werden.

Abbildung 3: Haupt- und Nebenwirkungen von Unternehmen



Erhebliche Nebenwirkungen auf die Gesellschaft ergeben sich durch Effizienzsteigerungen beispielsweise, wenn Arbeitsplätze ins Ausland verlagert werden, um die **kulturell bedingten Kostenvorteile** auszunutzen, im Inland dadurch die Arbeitslosigkeit steigt und das Sozialversicherungssystem übermäßig belastet wird.

Werden Managementsysteme eingeführt, ohne dass zusätzliche Arbeitskraft geschaffen wird, werden faktisch auch Arbeitskosten gesenkt. Die Mitarbeiter müssen für denselben Lohn mehr leisten. Müssen Mitarbeiter - auch wegen effizienzmotivierten Reorganisationsmaßnahmen - immer mehr arbeiten, steigt durch hohe Arbeitsintensität das **gesundheitliche Risiko** und das Gesundheitssystem wird immer mehr belastet. Müssen Mitarbeiter mehr und intensiver arbeiten, können sie nicht mehr alle ihre gesellschaftlichen Rollen gleichermaßen spielen. Sie haben als Eltern (Kinder) weniger Zeit und Geduld für ihre Kinder (Eltern), können sich weniger ehrenamtlich engagieren und fallen als Akteur in Freundeskreisen aus. Das Umfeld der Mitarbeiter muss diese Nebenwirkung abfedern.

Auch die Verschlechterung der Produkte durch Effizienzsteigerungen und insbesondere die **Beschleunigung der Produktentwicklungen** ist eine Nebenwirkung auf die Gesellschaft. Die Zusammensetzungen industriell gefertigter Produkte sind für den Konsumenten nicht mehr transparent, ihre Nebenwirkungen kaum noch nachvollziehbar. Dies gilt ganz besonders in der Lebensmittelbranche, in der Kosmetik- und Hygienebranche oder in der Pharmaindustrie.

2.2.2 Fazit II: Die Effizienzfalle

Anhand der nachfolgenden Abbildung kann man sehr schön erklären, warum der Schutz der natürlichen Umwelt und die Rücksichtnahme auf die Gesellschaft für erwerbswirtschaftlichgeführte Unternehmen eine **widersprüchliche Anforderung** darstellt. Die Hauptwirkung des sozialen Systems Unternehmung, mithin sein Zweck, ist die Erstellung absatzfähiger Güter und Dienstleistungen. Ausreichender Absatz ist die Voraussetzung dafür, Ein-kommen für Mitarbeiter, Lieferanten und Kapitalbesitzer zu schaffen.

Unternehmen werden heute über die Geldsphäre geführt. Was einst eine Nebenbedingung eines Unternehmens war - gesunde Finanzen - wird heute zur Hauptwirkung.

Begründet wird dies mit Wettbewerbsdruck, der durch die Globalisierung mit der Möglichkeit, kulturell bedingte Kostenvorteile auszunutzen, noch erheblich zugenommen hat. Kostendruck ist immer auch **Kostenexternalisierungsdruck und Kosteninternalisierungsverweigerung**: Wo immer es geht und rechtlich möglich ist, werden Kosten auf Lieferanten, Gesellschaft, Mensch und Natur abgewälzt. So legt es die ökonomische Rationalität der Effizienz nahe, so wird es im Alltag als ökonomischer Sachzwang umschrieben. Die gerade laufende Diskussion um den Rußfilter für Dieselmotoren zeigt dies deutlich. Unternehmen wollen nicht freiwillig die Nebenwirkungen ihres Handels reduzieren, wenn dies unvorhersehbare Wirkungen auf den Absatz haben könnte.

Mit klaren Worten: Um die Hauptwirkung des Unternehmens möglichst gut - also möglichst effizient - zu erreichen, ist es betriebswirtschaftlich rational, **legale Nebenwirkungen** in Kauf zu nehmen. Diese Nebenwirkungen erhöhen die Effizienz des Unternehmens, weil beispielsweise die ökologischen Schäden, also ein Leistungsverzehr, wenn auch ein schwer bewertbarer, nicht in der internen Kostenrechnung auftauchen muss.

In diese Situation des hohen Wettbewerbsdruck hinein argumentieren nun Managementlehre und Politik, dass Unternehmen Umweltschutzmaßnahmen durchführen sollen, um die Kosten zu senken. Während Unternehmen Umweltmaßnahmen unterlassen, um Kosten zu senken oder nicht steigen zu lassen, argumentiert die Politik genau mit der gegenteiligen Logik. So kommt es unter der Lösungsprämisse der Öko-Effizienz zu der Vorstellung, man könnte durch Kostendruck erzeugte Nebenwirkungen des wirtschaftlichen Handelns durch noch mehr Effizienz, also noch mehr Kostensenkung wieder heilen: Dies ist eine **Effizienzfalle**. Man kann nun mal ein Problem nicht mit denselben Mitteln heilen, die es hervorgerufen haben.

So zeigt auch der **Realitätstest**, dass die Unternehmen nicht freiwillig in diese Effizienzfalle tappen. Umweltmanagement als ein systematischer Ansatz zur Reduzierung der Umweltauswirkungen spielt jenseits der gesetzlichen Vorgaben eine völlig untergeordnete Rolle: Wie eingangs erwähnt haben geschätzte 0,018% der Unternehmen einen Umweltmanagementansatz implementiert. Die Unternehmen durchschauen vermutlich direkt, dass ihnen durch die Einführung eines Umweltmanagementsystems zwar Effizienzsteigerungen versprochen werden, auf Dauer entstehen aber Kosten für die Erreichung der Umweltziele und für die Durchführung des Managementsystems.

Die Reduzierung einer Nebenwirkung des betrieblichen Handelns ist nämlich in den allerwenigsten Fällen einfach eine zu unterlassene Handlung oder ein optimierter Inputprozess, die Kosten sparen. Und Wertschöpfungsprozesse basieren immer auf Energie- und Materieleinsatz, auch im Dienstleistungsbereich. Folglich kann durch **Wirtschaftswachstum** auch keine deutliche Reduzierung des natürlichen Ressourceneinsatzes erfolgen, wie es für funktionsfähige ökosystemare Prozesse unabdingbar wäre.

Aus der Effizienzfalle kommt man nur heraus, wenn die Unternehmen akzeptieren, dass es „Schutzmaßnahmen“ gibt, die sie ohne Blick auf die Marktrelevanz durchführen

müssen. Mit anderen Worten: **Reduzierung der Nebenwirkungen des betrieblichen Handelns und Markterfolg müssen unabhängig von einander gedacht werden**.

Lösungsaussicht: Statt einer Win-Win-Situation wird ein dualer Erfolgsbegriff benötigt

Was **ökologisch falsch** ist, kann **ökonomisch nicht richtig** sein, sagt der EU-Kommissar Verheugen. Diese Aussage ist nur dann wahr, wenn ökonomisch richtig nicht mit ökonomisch effizient gleichgesetzt wird. Vielmehr gilt:

- Ökologisch falsch ist es, die **Substanz der Natur** zu zerstören; ökonomisch richtig wäre es folglich die Substanz der Natur zu erhalten. Die Substanz der Natur wird dann erhalten, wenn die Emissionen und Schadstoffeinträge aus dem Produktions- und Konsumprozess in die Natur soweit reduziert werden, dass die Assimilationsfähigkeit ökologischer Prozesse erhalten bleibt.

- Sozial falsch ist es, die **Substanz der Gesellschaft** auszuhöhlen. Wer beständig Vertrauen, Gerechtigkeit und Legitimation verbraucht, aber auch Rechtssicherheit, Bildung, Konsumfähigkeit sowie -willen, der vernichtet die Funktionsfähigkeit wichtiger Ressourcenquellen. Ökonomisch richtig ist es, die Substanz der Gesellschaft zu erhalten und seinen Beitrag zur Reproduktion der Ressourcen zu leisten, von denen man abhängt.

Ökonomisch richtiges Verhalten ist dann relevant, wenn langfristig oder dauerhaft gewirtschaftet werden muss. Davon können wir ausgehen: Alle weiteren Generationen werden mit den vorhandenen knappen Mitteln ihre Bedürfnisse befriedigen müssen. Das können sie nur, wenn sie über die dazu notwendigen materiellen und immateriellen sozialen, ökologischen und ökonomischen Ressourcen verfügen können. Das Umweltschutzproblem ist erst dann gelöst, wenn wir alle Güter und Dienstleistungen mithilfe regenerativer Energiequellen herstellen und die Stoffe im Kreislauf führen können. Diese Lösung wird jedoch nicht über die Intensivierung der Effizienzstrategie erreicht. Investitionen in den Nachschub an ökologischen und sozialen Ressourcen ist vielmehr das Wesen der Vernunft, die gegenwärtig als **Nachhaltigkeit** diskutiert wird.

Solange aber **Ökoeffizienz die gesamte Aufmerksamkeit** der wissenschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Öffentlichkeit als alleinige Lösungsprämisse für das Umweltschutzproblem auf sich zieht, kann sich der wesentliche Gedanken der Nachhaltigkeit nicht durchsetzen: Es geht um die Erhaltung der ökologischen und sozialen Substanz der Wirtschaft, eine ökonomische Rationalität, die durchaus nicht neu ist.

Wann verhält sich der Besitzer eines Miethauses ökonomisch rational? Wenn er über Jahre hinweg die Mieteinnahmen als Erträge abzieht und die Substanz des Hauses verkommen lässt? Oder wenn er einen Teil der Erträge in die Substanz des Hauses investiert und damit kurzfristig geringeren Mietgewinn zu haben, langfristig aber die Ertragskraft des Hauses erhalten hat? Was hier langfristig als ökonomisch sinnvoll und widerspruchsfrei erscheint (dauerhaftes Wirtschaften durch Investitionen in die Ertragskraft), stellt

sich in der alltäglichen Entscheidungssituation des Hausbesitzers als widersprüchlich dar: Erträge von heute und Erhaltung der Substanz für morgen lassen sich nicht gleichzeitig maximieren. Hier gibt es keine Win-Win-Situation, bezogen auf den heutigen Zeitpunkt. Der **Gewinn der Zukunft muss mit einer Selbstbeschränkung in der Gegenwart** erkauft werden.

Was sich für Mietshausbesitzer als ein noch relativ überschaubares Entscheidungsproblem darstellt, ist für Unternehmen überaus komplex: Ihre Substanz sind nicht alleine ihre organizational capabilities und ihre Produktionsanlagen, ihre Substanz ist auch die Fähigkeit der Umwelten, Ressourcen dauerhaft und verlässlich zu liefern. Erfolgreiche Unternehmen müssen folglich zum einen ihre Zwecke erreichen und zum anderen zunehmend in ihre Substanz investieren: Dies ist der **duale Erfolgsbegriff** (vgl. Müller-Christ, 2003, vgl. Müller-Christ und Hülsmann, 2003). Und diese Aufgabe ist - wie oben gezeigt - widersprüchlich. Was ganz bestimmt nicht funktioniert ist, dass Unternehmen alleine über die Steigerung der Effizienz ihre Substanz erhalten. So wird auch das Umweltschutzproblem nur dann gelöst, wenn es unter der Rationalität der Nachhaltigkeit betrachtet wird (vgl. Müller-Christ und Hülsmann, 2003).

3 Best Practices als Transfermodell oder: Mehr des Gleichen ist nicht genug

3.1 Das Erfolgmodell Best Practices

Das Best Practice Modell gilt heute als das unumstrittene - und zugleich unhinterfragte - Erfolgsmodell für die Verbreitung und den Transfer von Handlungswissen. Gute Praxisbeispiele werden für die unterschiedlichsten Anwendungsbereiche angeboten und als Garanten dafür angesehen, dass Lernprozesse unterstützt und Veränderungen angestoßen werden.

Das Konzept ist einfach: Gelungene Problemlösungen aus einem Anwendungsbereich werden auf einen andern (vergleichbaren) Bereich übertragen. Nach dem Motto **„von Anderen lernen“** werden immer mehr Fallstudien produziert, in denen - mehr oder weniger - meist weniger konkret von der erfolgreichen Lösung eines Problems berichtet wird, und die meist unter dem Label **„success story“** der Öffentlichkeit präsentiert werden. Eine andere artverwandte Variante der success stories sind **„lessons learnt“** Berichte, in denen zumeist recht allgemein aufgezeigt wird, welche Vorgehensweise sich bewährt hat und mit welchen Schwierigkeiten bei der Umsetzung eventuell zu rechnen ist, so dass - dem positiven Denken verhaftet - letztlich eine Reihe von „Erfolgsfaktoren“ formuliert werden, die, so denn sie eingehalten werden, einen gelungenen Transfer versprechen.

Best Practices unterschiedlichster Herkunft sind zu verzeichnen. Immer mehr Unternehmen stellen interne Projekte vor, in denen gute Praxisbeispiele erarbeitet wurden;

Beratungsunternehmen weisen als Referenz gelungene Praxisbeispiele aus und bieten die Übertragung der Vorgehensweisen auf ähnliche Problemstellungen an; und öffentlich geförderte Projekte haben sogar den Auftrag, als Ergebnisverbreitungsstrategie Best Practices zu entwickeln. **Beispielsammlungen** finden sich in Projektberichten, Handbüchern sowie Gestaltungsempfehlungen und inzwischen vermehrt im Internet. Dort steht eine große Anzahl von **Datenbanken** zur Verfügung, in denen die guten Praxisbeispiele abgerufen werden können. Die inhaltliche Spannbreite der Angebotspalette ist weit gesteckt: Ob es um Wissensmanagement, Qualitätsmanagement, Diversitymanagement oder um Nachhaltigkeitsmanagement geht, zu allen Themen gibt es inzwischen Best Practices Sammlungen im Netz. Das Anbieterprofil ist weit gestreut, Unternehmen berichten von guten Praxisbeispielen und Beratungsunternehmen verweisen auf ihre guten Lösungsansätze. Auch Forschungsinstitute, Ministerien oder die Europäische Kommission sind mit dabei.[1]

Der Trend ist eindeutig: Die Best Practices Produktion wird intensiviert, immer mehr vom Gleichen wird produziert. Trotz der allerorts angebotenen Best Practices und der damit verbundenen Überzeugung, dass das Modell „von anderen lernen“ funktioniert, ist über den **tatsächlichen Erfolg des Transfers** von Best Practices jedoch wenig bekannt. Es wird gemeinhin vernachlässigt, die Grenzen des Modells kritisch zu analysieren. Dieser Beitrag beschäftigt sich genau mit diesem Thema, dabei werden drei Argumentationslinien verfolgt: Zum Ersten geht es darum, das Best Practice Lernen selbst auf seine Erfolgschancen hin zu untersuchen. In einem zweiten Schritt setzen wir uns mit Einschränkungen für den Transfer auseinander, die auf Erfahrungen aus der Organisationsentwicklung basieren. Abschließend werden einige Überlegungen zum Verhältnis von Best Practices im Nachhaltigkeitskontext ausgeführt.

3.2 Grenzen des Best Practice Transfers

Gute Praxisbeispiele sind **keine Selbstläufer**. Eine Reihe von Umständen verhindern, dass sich gute Praxisbeispiele schnell und weitläufig verbreiten. Grenzen des Best Practices Transfers sind zum einen auf der Ebene der Unternehmen angesiedelt zum anderen im Eigenleben, dem Kontextbezug der Best Practices begründet. Die Schlussfolgerung liegt nahe, dass die Best Practice Schwemme noch eine andere Funktion besitzt als die der Anleitung für Unternehmen etwas gut und/oder besser zu machen.

3.2.1 Unschärfen, fehlende Problemsicht und mangelnde Ressourcen

Es gibt kein einheitliches Verständnis darüber, was eine Best Practice Lösung ist. Ist es eine Methode, ist es ein Instrument oder eine Technik? Prinzipiell kann jede **Problemlösung** - egal auf welcher Ebene sie stattfindet - als Best Practice verstanden werden.

[1] Siehe hierzu exemplarisch: http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/responsible_entrepreneurship/index.htm.

So finden wir z.B. Best Practices als Beschreibung eines konkreten technischen Verfahrens zur Reduzierung von Schadstoffemissionen. Als Best Practice wird in einem anderen Zusammenhang eine betriebsinterne Wissenslandkarte vorgestellt, aus der hervorgeht, an welcher Stelle des Unternehmens MitarbeiterInnen mit Kenntnissen über Schadstoffemissionen zu finden sind. Oder aber die Einführung eines Umweltmanagementsystems wird als Best Practice ausgewiesen.[2] In den meisten Beispielsammlungen stehen solche Best Practice Beispiele friedlich nebeneinander, ohne dass Differenzierungen oder gar Kommentierungen vorgenommen werden. Die NutzerInnen haben selbst zu entscheiden, ob das konkrete Praxisbeispiel überhaupt auf die eigene Problemsituation passen könnte.

Nur wer sucht, der findet vielleicht. Mit diesem abgewandelten Sprichwort ist eine **wesentliche Einschränkung** für den Transfer von guten Praxisbeispielen auf den Punkt gebracht. Best Practices stellen gelungene Problemlösungen dar. Zuvor war ein Problem erkannt worden, es wurde näher eingegrenzt und es gab in dem Beispielunternehmen eine Zielperspektive, mit welchem Ergebnis das Problem gelöst werden sollte. Dieser Logik folgend muss man wissen, für welches Problem eine Beispiellösung gesucht werden soll. Nur dann besteht auch eine Chance, in den vorhandenen Datenbanken oder in den diversen Fallstudienbeschreibungen fündig zu werden.

Es wird somit ein bestimmtes **Vorwissen und ein Interesse vorausgesetzt**, ohne die eine Suche nach guten Praxisbeispielen nicht zustande kommt. Umweltrelevante Best-Practice-Beispiele können nur dann gesucht werden, wenn ein Unternehmen sein ökologisches Problem genau definiert hat. Ein aktives Suchen gepaart mit einem differenzierten Problemverständnis wird verlangt, damit die Best Practices Suche überhaupt beginnen kann.[3] Damit fallen all diejenigen Unternehmen/Verantwortlichen als potentielle NutzerInnen/Kunden von Best Practices aus, die für sich keine Problemsicht entwickelt haben und die mit keinem Handlungsdruck konfrontiert sind, die im Grunde aber die Zielgruppe für Best Practices Anwendungen darstellen.

Neben diesem grundlegenden Widerspruch wird der Best Practice Transfer noch durch weitere Momente erschwert: Für eine erfolgreiche Suche sind Kenntnisse im **Umgang mit Suchmaschinen** gefragt und ein nicht zu unterschätzender Zeitaufwand ist erforderlich. Unter dem Stichwort „best practices“ wirft Google[4] 41.800.000 Hinweise aus. Unter „best practice“ + „Umweltmanagement“ sind es immerhin noch 822 Nennungen. Werden noch weitere Suchbegriffe erprobt, muss viel Zeit für die Recherche investiert werden, ohne dass man sicher sein kann, „wirklich“ fündig zu werden. Die Suche nach Best practices wird durch fehlende Ressourcen eingeschränkt, da viele Unternehmen weder Zeit noch qualifi-

[2]Diese Unschärfe erschwert die Diskussion um den Best Practice Transfer. Dem vorliegenden Beitrag liegt ein weitgefasstes Best Practices Verständnis zu Grunde, wobei der Bezug auf umwelt- bzw. nachhaltigkeitsrelevante Best Practices für die Auswahl von Beispielen von Bedeutung war.

[3]Als Ironie der Best Practice Bewegung könnte bezeichnet werden, dass für diejenigen, die ihr Problem gut definiert haben, die Suche nach einem guten Praxisbeispiel häufig nicht mehr notwendig ist, da über die Problemdefinition sich schon ein eigener Lösungsansatz herauskristallisiert hat.

[4]Die Recherche wurde am 9.Mai 2005 durchgeführt.

ziertes Personal für umfangreiche Recherchen investieren (wollen/können). Insbesondere kleinere und mittlere Unternehmen verfügen nur über sehr eingeschränkte Mittel. Also gerade der Zielgruppe, die heute von allen Seiten im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit steht und für die insbesondere Best Practices Portale angeboten werden, hat schlechte Voraussetzungen, von guten Praxisbeispielen überhaupt lernen zu können .[5]

Weiterhin erfordert die gedankliche Übertragung einer Problemlösung auf die eigene Problemsituation ein hohes Maß an **Vorstellungsvermögen** und die Bereitschaft, etwas Fremdes, etwas nicht selbst Entwickeltes im eigenen Unternehmen umzusetzen. Letzteres ist ein nicht zu unterschätzender Faktor, der immer wieder dazu führt, dass gute Lösungen nicht von anderen übernommen werden. Auch wenn es sich um ein konkretes Praxisbeispiel aus dem Unternehmen XY handelt, wird dies aus der Sicht der betrieblichen Praktiker auf die Ebene der Theorie gehoben. 'Bei XY mag dies ja wohl klappen, aber bei uns funktioniert das nicht, bei uns ist alles ganz anders'. [6]

Wir sind hier an einem Punkt angelangt, an dem wir die Ebene der betrieblichen Alltagserfahrungen verlassen und tiefer in das Eigenleben von Best Practices einsteigen wollen. Das oben angeführte „Theorieargument" liefert hierfür die Überleitung. Denn mit dem Argument, bei uns ist alles ganz anders, wird auf den situativen Bezug von Praxisbeispielen verwiesen, der einerseits notwendiger Weise vorhanden sein muss, damit das Beispiel ein Beispiel ist, der andererseits aber auch einen Transfer verhindert, da die Situationen nicht identisch sind.

3.2.2 Der Kontextbezug von guten Praxisbeispielen

Best Practices, beste zur praktischen Imitation geeignete Beispiele und Modelle, dürfen Bammer und Böhler (2004) zufolge nicht einseitig als beliebig übertragbares Instrument, als formale Methode betrachtet werden. In erster Linie sind sie über ihre konkreten **situationsspezifisch geprägten Inhalte** definiert. Modell und Beispiel sind ganz wesentlich und jedenfalls primär inhaltlich gebunden. Folgt man den beiden Autoren, so greift die Reduktion auf den Formalaspekt zu kurz, denn sie lässt das reale Fundament außer Acht, welches die Voraussetzung des Gesamtkonzeptes darstellt. Ergebnis wäre ein entkontextualisiertes Beispiel - ein Widerspruch in sich selbst. Dem Beispiel haftet somit per definitionem etwas Individuelles, etwas Kontextuelles oder wenigstens kontextuell Gebundenes an, von dem es nicht getrennt werden kann, wenn es ein Beispiel bleiben will.

Der Transfer eines Beispiels in einen anderen Kontext stellt eine große Anpassungsleistung dar: Die BespielnutzerIn hat den Kontextbezug des Beispiels zu verstehen, muss eine Reformulierung des Problems vornehmen, indem der **Kontextbezug** des eigenen Problems berücksichtigt wird und muss darauf hin die Beispiellösung anpassen. Das einfache Modell „von anderen Lernen" entpuppt sich als ein komplexer Prozess.

[5] Vgl. hierzu auch die Studie von Hillary (1999) in der vergleichbare Transferbarrieren benannt werden.
[6] Diese Phänomen wird auch mit "not invented here" oder NIH Syndrom bezeichnet (vgl. CFAR, 1999).

Ein kurzer Ausflug in das Gebiet des Lernens verdeutlicht dies: Dosch, Hacker und Stapf (1987) spricht dann von **Transfer(lernen)**, wenn bestimmte Vorgänge beim Lernen oder Denken, die in einer ersten Aufgabe erworben sind, auf eine andere übertragen werden, wobei die Übertragung die Erledigung der zweiten Aufgabe förderlich oder hindernd beeinflussen kann (positiver bzw. hinderlicher Transfereffekt). Der Transfereffekt tritt besonders dann ein, je ähnlicher sich die Situationen sind. Auch wenn die Situation neu ist, aber ihre Bewältigung dieselbe Reaktion erfordert, setzt der Transfer ein.

Von anderen lernen bedeutet im Dorschen Sinne die Antizipation, den **Nachvollzug eines Lernprozesses**, der nicht selbst gemacht wurde. Dies funktioniert nur, wenn die erforderlichen Reaktionen in das Handlungsrepertoire der betrieblichen Akteure passen. Die Auseinandersetzung mit einem Best Practice Beispiel setzt somit ein Erfahrungswissen voraus, das passfähig zur angebotenen Problemlösung ist: lerntheoretisch eine nicht ganz einfach zu bewältigende Anforderung.

Weitere Hinweise auf ähnliche Implikationen des Best Practice Lernens erhalten wir, wenn wir uns mit dem Ansatz des „exemplarischen Lernens“[7] auseinandersetzen. Exemplarisches Lernen meint die intensive Auseinandersetzung mit Lerninhalten, die Einsichten in die Grundstrukturen möglichst weiter Gegenstandsfelder ermöglichen. Lerntheoretisch wird dabei von der Annahme ausgegangen, dass für jedes Lernen, das dem einzelnen Menschen Orientierungswissen vermittelt, die Rückbeziehung auf den eigenen Lebenszusammenhang unerlässlich ist. Daraus folgt, dass die einzelnen Exemplare oder Beispiele so beschaffen sein müssen, dass sie für eine möglichst große Anzahl ähnlich gelagerter Gegenstände und Sachverhalte repräsentativ sind, und dass sie mit dem eigenen Problemlösungsbedarf korrespondieren. „Von anderen lernen“ erweist sich als ein komplexer Prozess, der zum einen von den Akteuren ein hohes Reflexionsniveau erfordert. Zum anderen muss das Beispiel auf die situativ spezifischen **Kontexte und Rahmenbedingungen**, unter denen die Problemlösung stattgefunden hat, Bezug nehmen.

Hier genau liegen die **Schwächen von Best Practices**, die in Datenbänken oder als Fallbeispiele präsentiert werden: Die allgemeine und verallgemeinernde Beschreibung steht im Vordergrund. Kontextbezüge werden vernachlässigt oder aus Wettbewerbsgründen nicht näher erläutert. Eine detaillierte Beschreibung, unter welchen Rahmenbedingungen wie vorgegangen wurde, unterbleibt und Handlungsanleitungen fehlen in der Regel. Transferlernen oder exemplarisches Lernen werden dadurch erschwert oder gar ganz verhindert.

[7] Der kritisch-konstruktive Ansatz, der dem exemplarischen Lernen zu Grunde liegt, ist eng mit Negt (1975) und Klafki (1976) verbunden. Als Schlüsselqualifikation für eine zukunftsfähige Bildung bezeichnete Negt 1998 folgende Dimensionen: Identitätskompetenz, Ökologische Kompetenz, Technologische Kompetenz, Ökonomische Kompetenz, Gerechtigkeitskompetenz und Historische Kompetenz, vgl. hierzu auch http://www.learnline.de/angebote /umweltgesundheit/medio/hinter/u_e/globlern/gl_23.htm.

3.2.3 Funktionen von Best Practices

Auf den ersten Blick scheint die Anleitung zu einer anderen Praxis die Hauptfunktion von Best Practices zu sein. Bei genauerer Betrachtung wird deutlich, dass Anderes im Vordergrund steht.

Gute Praxisbeispiele zeigen, dass es möglich ist, effizienter zu produzieren, umweltbewusster mit Ressourcen umzugehen und/oder im Rahmen der sozialen Verantwortung der Unternehmen „Gutes“ für die Gemeinschaft zu tun. Gute Praxisbeispiele zeigen, dass Probleme in einer befriedigenden Weise gelöst werden können. Die Beweisfunktion der **Machbarkeit** ist für Wirtschaft, Politik und Gesellschaft von großer Bedeutung, um an der Gestaltungsfähigkeit von Zukunft festhalten zu können. So heißt es z.B. auf der INQA-Homepage[8] „Zahlreiche Unternehmen und Institutionen beteiligen sich am INQA Netzwerk und helfen so, Wissen und Erfahrungen über die „Neue Qualität der Arbeit“ zusammenzutragen. Die Beispielsammlung „Guter Praxis“ soll zeigen, dass sichere und gesunde Arbeitsplätze die Wettbewerbsfähigkeit steigern, indem sie Gesundheit, Qualifikation und Kreativität der Beschäftigten fördern“.

Darüber hinaus werden mit Best Practice Lösungen **Vorbilder** geschaffen, Vorbilder für ein gewolltes Handeln. Best Practices sind nicht „neutral“, sie stellen immer auch eine Ansammlung von Werthaltungen und Einstellungen dar. Mit der Vorbildfunktion transportieren Best Practice zugleich Perspektiven, wie die Zukunft aussehen könnte und sollte. Und: Die Vorbilder haben auch Gestaltungsmacht, von daher liegt es im Interesse bestimmter Akteure, diese Vorbildfunktion zu übernehmen.

Fazit I: Wenn Beweisfunktion und Vorbildfunktion die Treibkräfte für das Transfermodell Best Practices sind, dann ist auch verständlich, warum dieses eine solche Konjunktur erfährt. Nicht der Transfer des einzelnen Beispiels in einen neuen Anwendungsbezug stehen im Vordergrund, sondern **Best Practices stiften Sinn für die Zukunft** und werden im Sinne einer sich selbsterfüllenden Vorhersage genutzt. Somit rückt die Anleitungsfunktion für eine andere Praxis in den Hintergrund.

3.3 Best Practice Transfer in Unternehmen

Trotz aller Einschränkungen und der aufgezeigten Grenzen des Best Practice Transfers gelten Best Practices in der Managementliteratur als Hebel für die Effektivierung und Effizienzsteigerung von Produktion und Dienstleistungen. Eingebunden in Benchmarking-

[8]Die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) ist ein Zusammenschluss von Sozialpartnern, Sozialversicherungsträgern, Bund, Ländern, der Bertelsmann Stiftung sowie der Hans-Böckler Stiftung und Unternehmen. Gemeinsam sehen die Initiativpartner die Förderung einer Neuen Qualität der Arbeit als eine wich-tige, zukunftsweisende Aufgabe und Herausforderung an. Die “Gute Praxis” Seite ist unter folgender Adresse zu finden: http://www.inqa.de/Inqa/Navigation/gute-praxis.htm

Konzepte[9] werden gute Praxisbeispiele welt-weit präsentiert und beanspruchen wirksam zu sein. **Best Practice Sharing** (BPS) wird dabei als der Grundgedanke jedes Benchmarking bezeichnet: Eine Best Practice, die bei einem Konkurrenten, bei eigenen Mitarbeitern oder branchenfremden Organisationen gefunden wurde, soll im eigenen Unternehmen eingesetzt werden. Das setzt die Bereitschaft voraus, das Wissen um den effizienten Prozess, die erfolgversprechende Methode etc. mit anderen zu teilen.[10]

3.3.1 Die Mainstream-Philosophie

In Großunternehmen geht es insbesondere darum, gute Praxisbeispiele aus einem Unternehmensbereich im Unternehmen insgesamt umzusetzen. Die enormen Vorteile werden z.B. von Heisig (o.J., S. 10) folgendermaßen beschrieben: „Die Verbesserungen, die durch den internen Transfer der besten Methoden und Verfahren erreicht wird, sind enorm: So erreichte Chevron eine Einsparung von über 648 Mio. US-Dollar beim Energieverbrauch in der Zeit von 1993 bis 1997, über 816 Mio. US-Dollar seit 1992 bei Investitionsprojekten, 1,4 Mrd. US-Dollar bei den Betriebskosten seit 1992. Neben diesen handfesten Ergebnissen hat der **interne Best Practice Transfer** nach Angaben des Vorstandsvorsitzenden Kenneth T. Derr auch zum Wandel der Kultur beigetragen, die das Lernen von anderen als eine Quelle von Wettbewerbsvorteilen wertschätzt."

Ob das Lernen von anderen tatsächlich funktioniert, oder ob es andere Mechanismen sind, die Unternehmen dazu veranlassen neue Methoden oder Verfahren einzusetzen, soll an dieser Stelle nicht grundsätzlich geklärt werden. Die Erfahrung zeigt, dass es sich in vielen Bereichen um neue **Standards und Methoden** des Qualitätsmanagements handelt, die als Best Practices ausgegeben werden. Neue Perspektiven wie die Prozessorientierung gehören ebenso dazu wie die Erkenntnis, dass erfolgreiche Unternehmen das Wissen und die Kompetenzen ihrer Belegschaften nutzen, um kontinuierliche Verbesserungen von Produktion und Dienstleistungen zu erreichen. Dass es sich hier auch um umweltbezogene Maßnahmen handeln kann, ist sozusagen ein Nebeneffekt im Rahmen von effizienterem Wirtschaften.

3.3.2 Transfer von Best Practices als betrieblicher Veränderungsprozess

Der Transfer von Best Practices erweist sich trotz aller Euphorie als ein **langwieriger Prozess**. So zeigt Heisig ebenfalls auf, dass der interne Best Practice Transfer von der Identifikation bis zur Umsetzung sogar in den besten Unternehmen noch durchschnittlich

[9] Unter Benchmarking versteht man eine systematische Vorgehensweise bei der Produkte, Dienstleistungen und insbesondere Prozesse und Methoden betrieblicher Funktionen und Stellen unternehmensintern oder über mehrere Unternehmen hinweg verglichen und bewertet (Kennzahlen) werden. Dabei sollen die Unterschiede zu anderen Unternehmen oder anderen Unternehmensbereichen offengelegt, die Ursachen für die Unterschiede und Möglichkeiten zur Verbesserung ermittelt werden.

[10] http://www.4managers.de/01-Themen/..%5C10-InhalteCasp%5Cbestpractices-haring.asp?hm=1&um=B

27 Monate dauert. [11]

Bezugnehmend auf amerikanische Untersuchungen[12] wird Unkenntnis als die **größte Barriere** im unternehmensinternen Transfer von Wissen und Best Practices identifiziert. Die zweitgrößte Barriere wird in der begrenzten Kapazität von Führungskräften gesehen: Diese verfügen häufig nicht über ausreichende zeitliche und/oder finanzielle Mittel oder ihnen fehlt das detaillierte praktische Wissen für die Umsetzung. Die dritte Barriere stellt die fehlende positive Beziehung zwischen Geber und Nehmer von Best Practices dar. Daraus schlussfolgernd werden drei Anforderungen für den internen Best Practice Transfer formuliert: Internes Benchmarking, kompetente Personen und eine Unternehmenskultur, die Offenheit, Vertrauen und Hilfsbereitschaft unterstützt.

Konkrete Erfahrungen aus der Beratungspraxis, die sich auch auf den **innerbetrieblichen**[13] **Transfer** von Best Practices beziehen, werden in ähnlicher Weise von der CFAR[14] formuliert . Auf folgende Aspekte, die als Erfolgsfaktoren eingeschätzt werden, wird dort näher eingegangen:

- der Transfer von Best Practices gelingt dann am Besten, wenn neue Lösungen gesucht und gebraucht werden;
- der Transfer von Best Practices sollte in einen Benchmarking Prozess integriert werden;
- der Wissenstransfer muss honoriert werden, es muss sich für alle Beteiligten lohnen, Wissen weiterzugeben oder zu nutzen;
- moderne Informationsmedien, die den Wissenstransfer unterstützen, sollten genutzt aber nicht überbewertet werden;

[11] Heisig definiert nicht, welche Best Practices diese Zeitspanne zur Umsetzung in andere Bereiche benötigen. Es ist also nicht klar, ob es sich um den Einbau einer Zeitschaltuhr zur Reduzierung des Energieverbrauchs handelt oder ob umfangreichere Maßnahmen damit gemeint sind. Unabhängig davon handelt es sich in beiden Fällen um Veränderungen, die angestoßen und um Problemlösungen, die entwickelt werden müssen. D.h., es wird ein Prozess in Gang gesetzt, der allgemein als Veränderungsprozess begriffen werden kann und der unter entsprechender Perspektive zu analysieren ist. In diesem Sinne kommt von unserer Seite die Orientierung auf Organisationsentwicklung ins Spiel.

[12] Die Studien wurden vom American Productivity & Quality Center APQC durchgeführt. An internationally recognized resource for process and performance improvement, APQC helps organizations adapt to rapidly changing environments, build new and better ways to work, and succeed in a competitive marketplace. APQC focuses on: benchmarking and best practices, knowledge management, metrics & measures, performance measurement and profession-aldevelopmentinitiatives. http://www.apqc.org/portal/apqc/site/generic2?path=/
site/about_apqc/about_apqc.jhtml

[13] Es handelt sich um die Beschreibung des Transfers von guten Praxisbeispielen, die in einem Unternehmensbereich entwickelt wurden und nun auf einen anderen Bereich (anderer Standort oder andere Abteilung) übertragen werden sollen. Der Transfer von einem Unternehmen in ein anderes ist mit noch weit größeren Unwägbarkeiten verbunden.

[14] CFAR ist die Abkürzung für Center For Applied Research. Als weitere Literaturempfehlung sei an dieser Stelle „The Dance of Change“ genannt, ein Handbuch, das von Senge (1999) herausgegeben wurde. Die dort in 12 Kapiteln abgehandelten Herausforderungen für einen erfolgreichen Wandel können ebenso als Handlungsanweisung für den Transfer von Best Practice Beispielen verstanden werden.

- unternehmenskulturelle Aspekte sind von Bedeutung und müssen berücksichtigt werden;
- Führungsprinzipien müssen den Transferprozess unterstützen.

Diese Aufstellung verdeutlicht eindrucksvoll, dass Best Practices Beschreibungen und Best Practices Datenbanken im Intranet/Internet nicht ausreichen, um einen Transferprozess in Gang zu setzten. Der Transfer entpuppt sich als **betrieblicher Veränderungsprozess** mit all seinen Anforderungen an das Management. Am Anfang steht das Problem, das zu lösen ist, am Anfang stehen der Druck und/oder der Wille zur Veränderung. Und: Unternehmensführung und Management sind diejenigen, die Entscheidungen treffen und abwägen, ob ein gutes Praxisbeispiel für einen strategisch wichtigen Bereich eine Lösung darstellen könnte. Von daher kann ein wesentlicher Hebel für den erweiterten Transfer in der Erhöhung der Managementkompetenz gesehen werden.

Fazit II: Der Transfer eines guten Praxisbeispiels in einen neuen Anwendungszusammenhang ist **harte Veränderungsarbeit**. Es zeichnet Best Practices aus, dass sie Lösungen für spezifische Probleme in bestimmten Situationen unter bestimmten Rahmenbedingen darstellen. Je stärker der Entstehungskontext ausgeblendet wird, je allgemeiner ein gutes Praxisbeispiel beschrieben wird, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass es mit vergleichbarem Erfolg übertragen werden kann und desto höher ist der Aufwand der Anpassung an die gegebene Situation im Rahmen von Organisationsentwicklung. Je weniger Erfahrung das Management mit Veränderungsprozessen hat, desto größer ist der Unterstützungs- und Beratungsbedarf.

3.4 Perspektiven für den Transfer von Nachhaltigkeitswissen

Auch der Transfer von Best Practices, die auf eine nachhaltige Unternehmensführung ausgerichtet sind, unterliegt der oben entwickelten Logik. Die Einführung von nachhaltigkeitsrelevanten Veränderungen im Unternehmen hat aber mit zusätzlichen Schwierigkeiten zu tun: Allgemein wird mit dem Best Practice Modell die Annahme verbunden, dass Produkte oder Dienstleistungen besser, effektiver oder effizienter hergestellt werden könnten, so dass es sich lohnt bzw. „rechnet“ etwas im Unternehmen zu verändern. Die **Verkürzung des Nachhaltigkeitsverständnisses auf Ökoeffizienz** ist die Folge und es wird meist von einem schnell eintretenden ökonomischen Erfolg ausgegangen. Best-Practice-Beispiele zeigen dann auf, dass es gelungene Lösungen für mehr Öko-Effizienz gibt, nicht aber wie man das Problembewusstsein für mehr Öko-Effizienz und eine Nachhaltigkeitsperspektive anhebt. Nachhaltigkeitsentscheidungen mit Langfristperspektive, die keinen kurzfristigen Gewinn bringen, unterbleiben in der Regel. Es sei denn, es handelt es sich um solche Maßnahmen, von denen angenommen wird, dass sie wirtschaftlich wirksam werden

(CSR/Soziale Verantwortung der Unternehmen) und die dazu beitragen, Imagegewinne oder Wettbewerbsvorteile zu erreichen. [15]

Als wesentliche Voraussetzungen für die Einführung von **Nachhaltigkeitsmanagement** in einem Unternehmen werden z.B. von Gelinek/Plas/Schauer[16] (2004) hervorgehoben, dass

- sich die Unternehmensleitung wirklich mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinandersetzen will,
- die Einführung des Nachhaltigkeitsmanagementsystems als Kernaufgabe im Unternehmen verankert ist, und
- dass Nachhaltigkeit in die bereits bestehenden Managementsysteme integriert wird.

So gibt es natürlich auch Unternehmen, die Nachhaltigkeit nicht nur auf Ökoeffizienz reduzieren, sondern die gleichermaßen soziale Nachhaltigkeitskriterien und eine langfristige Bestandssicherung damit verbinden. Diese guten Praxisbeispiele[17] zeigen, dass Nischen bestehen, in denen nachhaltige Unternehmensstrategien entwickelt werden können. Solche **Vorbilder** (role models) sind, wie eingangs aufgezeigt wurde, im Sinne einer Zukunftsorientierung von großer Bedeutung.

Best Practices im Bereich des Nachhaltigkeitsmanagements zeigen, dass nachhaltigkeitsrelevante Veränderungen **machbar** sind und dass Vorbilder vorhanden sind. Über gute Praxisbeispiele allein wird es aber nicht zu grundlegenden und weitgreifenden Veränderungen im Handeln der Unternehmen kommen. Ob der Transfer von Nachhaltigkeitswissen gelingt, hängt von geeigneten Methoden und Instrumenten sowie den jeweiligen (ökonomischen) Rahmenbedingungen ab. Darüber hinaus sind es Motive und Sinnfragen, die Menschen veranlassen, sich für Nachhaltigkeitsziele einzusetzen.

Die Beispielsammlungen und Best Practices Datenbanken sind **Angebote**. Die besten Chancen für einen Transfer bestehen dann, wenn sie nachgefragt bzw. gesucht und gefunden werden. Die Frage, wie es gelingt, dass Nachhaltigkeitswissen in größerem Maße als bisher von den Unternehmen nachgefragt wird, kann nur vorläufig beantwortet werden. Perspektivisch könnten zwei Strategien von Bedeutung sein:

---

[15] Georg Müller-Christ und Bastian Behrens gehen in ihren Beiträgen ausführlich auf die Win-Win-Rhetorik ein, die als eine Barriere für den Transfer von Nachhaltigkeitswissen angesehen werden kann.

[16] Das Interview mit den drei Nachhaltigkeitsberatern Oskar Gelinek (http://www.stenum.at) Christian Plas (http://www.denkstatt.co.at/de/home.php) und Kurt Schauer (http://www.nachhaltigberaten.at/) ist im Rahmen des Themas des Monats 6/2004 „Nachhaltigkeitsmanagement: Systeme und Programme?“ dokumentiert. Das Thema des Monats wurde von Judith Galla und André Martinuzzi (Forschungsschwerpunkt Nachhaltigkeit und Umweltmanagement, WU Wien) recherchiert und ist unter folgender Adresse zu finden: www.nachhaltigkeit.at

[17] z.B. die mit „integrated“ bezeichneten Fallbeispiele in folgender Datenbank: http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/responsible_entrepreneurship/good_practice/

Zum einen gilt es, die „richtigen“ Rahmenbedingungen für den Transfer von Nachhaltigkeitswissen zu schaffen. **Gesetzliche Bestimmungen, Auftragsvergabepolitiken und/oder Vergünstigungen** spielen eine Rolle und stellen ein wichtiges Gestaltungsfeld dar. Freiwilligkeit allein, d.h. die Einsicht in die Notwendigkeit von nachhaltigem Wirtschaften, wird als Handlungsoption nicht ausreichen. Parallel dazu gilt es die Managementkompetenz in den Unternehmen zu erhöhen und **Gelegenheitsstrukturen** zu schaffen, die freiwilliges Umwelt- und Nahhaltigkeitshandeln vor Ort stärken. Eine Orientierung am guten Praxisbeispiel der **Dialogkonferenz**[18] , könnte hier hilfreich sein.

Fazit III: Es reicht nicht aus, gute Praxisbeispiele für nachhaltiges Wirtschaften zu produzieren und medial zu verbreiten. Sie zeigen zwar die Machbarkeit von Veränderungen und haben eine Vorbildfunktion. Der Transfer von Best Practices stellt darüber hinaus einen Anpassungsprozess dar, der in jedem einzelnen Unternehmen gewollt und initiiert und werden muss. Der Transfer von Nachhaltigkeitswissen erfordert darüber hinaus eine hohe **Managementkompetenz**, eine bewusste Orientierung auf den Ressourcenerhalt und eine langfristige Bestandssicherung des Unternehmens. Neben dem Prinzip der **Freiwilligkeit** gilt es **Rahmenbedingungen** zu verankern, die nachhaltige Unternehmensführung honorieren.

4 Umweltmanagementsysteme: Kommunikationsprobleme verhindern den Transfer in die Unternehmenspraxis

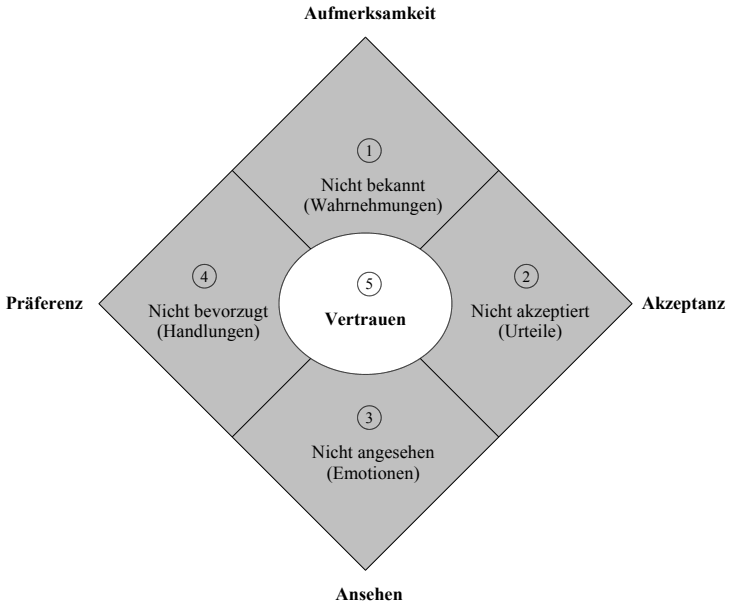
4.1 Der Transfer als Kommunikationsproblem

Zwischen den Verantwortlichen für die Konzeption und Verbreitung von Umweltmanagementsystemen auf der einen sowie dem Management der Unternehmen auf der anderen Seite gibt es - wie von Georg Müller-Christ und Brigitte Nagler in den vorangegangenen Beiträgen bereits angerissen - **schwerwiegende Kommunikationsprobleme**, die den Transfer beeinträchtigen und im negativsten Fall sogar verhindern. Jürg W. Leipziger hat fünf mögliche Klassen von Kommunikationsproblemen isoliert, die der folgenden Grafik zu entnehmen sind:

„Kommunikationsprobleme sind immer Beziehungsprobleme, die jemand mit einem Sachverhalt bzw. dessen Träger hat“ schreibt Leipziger (2004) und führt aus, dass der Aufbau einer Kommunikationsbeziehung als Entwicklungsprozess zu verstehen ist, in dessen Ablauf es zu ganz bestimmten, wiederkehrenden Problemen kommen kann. Die fünf

[18] Dialogkonferenzen, die darauf abzielen, die unterschiedlichen Akteure mit dem Ziel zusammenzubringen, Handlungsbedarf zu definieren und Lösungen zu entwickeln, sind in Skandinavien seit langem bekannt (vgl. Gustavsen, 2003).

Abbildung 4: Fünf mögliche Klassen von Kommunkationsproblemen



Problemklassen beschreibt er folgendermaßen:

1. **Aufmerksamkeitsprobleme:** Die Zielgruppe der Kommunikation nimmt das Produkt, die Botschaft etc. gar nicht wahr. Der Kommunikationsprozess bleibt bereits im Ansatz stecken. Häufige Gründe: Mangelnde Mittel oder falscher Einsatz der Mittel.

2. **Akzeptanzprobleme:** In diesen Fällen wurde die Botschaft, das Produkt etc. zwar wahrgenommen, es wird aber aufgrund bestimmter Grundeigenschaften aus rationalen Gründen abgelehnt. Dies ist aus der Markenkommunikation als „harter Faktor“ bekannt.

3. **Probleme des Ansehens:** Wird das Produkt wahrgenommen und rational akzeptiert, stellt sich im dritten Schritt die Frage nach der emotionalen Akzeptanz. Hier zeigt sich, ob das in der Regel positive Selbstbild mit dem Fremdbild (Image) übereinstimmt.

4. **Probleme der Präferenz:** Wird das Produkt wahrgenommen, rational und emotional akzeptiert, stellt sich mit der Frage der Präferenz ein Kommunikationsproblem, das eng mit dem Wettbewerb zusammenhängt. Schließlich kann es ein Produkt geben, das noch mehr Akzeptanz und Ansehen genießt. Hier ist der Bessere der Feind des Guten.

5. **Vertrauensprobleme:** Dies ist die am schwersten zu fassende Problemklasse, sie kann als Ergebnis des Kommunikations- bzw. Beziehungsbildungsprozesses verstan-

den werden. Das Vertrauensproblem ist deshalb so schwer zu fassen, weil es „sich in der Regel nur an Symptomen bemerkbar macht, die aus den ersten vier Kommunikationsklassen resultieren“ (Leipziger, 2004, S. 52).

Dieses Modell wird in den folgenden Ausführungen auf die Kommunikation von Umweltmanagementsystemen/ -ansätzen angewandt.

4.1.1 Die verweigerte Akzeptanz

Am Anfang der Problemanalyse steht immer die Frage nach der Aufmerksamkeit: Wird das angebotene Managementsystem von der Zielgruppe überhaupt wahrgenommen? Ist es bekannt? Oder liegt ein Aufmerksamkeitsproblem vor? Dies wäre in einer Studie zu ermitteln. Vor dem Hintergrund der umfangreichen PR- und Marketingmaßnahmen für die beiden großen Umweltmanagementsysteme (UMS) ISO 14000ff. und EMAS sowie für die Vielzahl unterschwelliger Umweltmanagementansätze (UMA) wie Ökoprofit, QuB und EcoStep ist es aber sehr unwahrscheinlich, von einem Aufmerksamkeitsproblem auszugehen. Wie ist es dann aber zu erklären, dass selbst die im Vergleich zu den UMS weniger aufwändigen UMA bislang nur 0,018 Prozent der KMU[19] erreicht haben? Eine - angesichts der investierten Entwicklungs- und Fördergelder - ausgesprochen niedrige Anzahl. Wenn also davon auszugehen ist, dass die angebotenen Managementsysteme wahrgenommen aber nicht angenommen wurden, dann stellt sich in einem zweiten Schritt, der Systematik Leipzigers folgend, die Frage nach der Akzeptanz. Kommt es hier zu einer **rationalen Ablehnung des angebotenen Managementsystems**, geht der Kommunikationsprozess nicht weiter. Nach allem, was bekannt ist und in den vorangegangenen Beiträgen von Georg Müller-Christ und Brigitte Nagler ausgeführt wurde, scheitert der Transferprozess genau an diesem Punkt: Bislang zielte die Kommunikation auf eine weit reichende Verbreitung der Managementsysteme. Dabei bediente sich die PR der bekannten Win-Win-Rhetorik in vielfältigster Text- und Bild-Form. Man hoffte, die Managementsysteme so als adäquate Instrumente im Kontext des traditionellen ökonomischen Erfolgsbegriffs der Zweckerreichung/Gewinnerzielung positionieren zu können. Unternehmen überleben in dieser Perspektive dann, wenn sie ihre Zwecke maximal erreichen. „Dies lässt sich auf die Formel reduzieren: Überleben durch Gewinn“ (Müller-Christ und Hülsmann, 2003, S. 253). Die Kommunikatoren der Managementsysteme haben ihre Ziele offensichtlich verfehlt: Trotz Win-Win-Botschaft wurde die Positionierung der Umweltmanagementsysteme als Instrumente zur effizienten Gewinnmaximierung nicht akzeptiert, die geringe Verbreitung der Systeme ist die logische Folge davon. Dabei scheint es so zu sein, dass die UMA und UMS sogar als staatliche Zumutungen empfunden werden, die den Unternehmenserfolg „Gewinn“ gefährden. Und die Vertreter der Förderinstitutionen können diesen

[19] Kahlenborn, Adelphi Consult: Umweltmanagement-Ansätze in Deutschland: Stand und Perspektiven, Präsentation am 9. März 2005 im BMU.

Befürchtungen nur Verweise auf kurzfristige ökoeffiziente Rationalisierungseffekte und Deregulierungsversprechen entgegensetzen. In der Win-Win-Rhetorik gefangen schnappt die Effizienz-Falle (siehe auf Seite 14) für die Akzeptanz der Managementsysteme zu. Ohne eine Kommunikationsstrategie, welche die Positionierung ganz neu denkt, wird sich an der mangelnden Akzeptanz, der geringen Verbreitung und den hohen Abbrecherquoten nichts ändern. Eine neue Ehrlichkeit in der Kommunikation ist gefragt.

4.1.2 Emotionen ersetzen Argumente?

Die gängigen Argumente - mehr Gewinn durch mehr Umweltschutz - führen zu keiner rationalen Akzeptanz, sie führen zu einer rationalen Ablehnung der Umweltmanagementsysteme/ -ansätze. Weiterhin scheinen die Systeme /Ansätze sogar emotional als betriebsfremde Kostenproduzenten abgelehnt zu werden. Diese **Mischung aus verweigerter rationaler Akzeptanz und emotional begründetem schlechten Ansehen** trifft offenbar auf viele unbequeme Umwelt-Themen zu. So führt der PR-Experte Fischer-Appelt zur Umweltkommunikation aus:

„Zeitgemäße und individualisierte Handlungsanreize zu identifizieren und zu kommunizieren, ist neben der Vermittlung von Informationen und Wissen eine Kernstrategie moderner Umweltkommunikation. Die Botschaften sollten wie die Informationen klar und verständlich sein und schrittweise aufeinander aufbauen. Zusammen bereiten sie den Boden für Verhaltensänderungen, die schließlich durch gezielte Handlungsimpulse ausgelöst werden. Dabei gilt die Devise der emotionalen Ansprache: Viele Verhaltensänderungen werden aus dem Bauch und nicht vom Kopf aus getroffen. Das muss gerade die Umweltkommunikation berücksichtigen, wenn es darum geht, der Zielgruppe vermeintlich unbequeme Themen positiv und aktivierend zu vermitteln“ (Fischer-Appelt, 2002, S. 50).

Die Erkenntnis des Kommunikationsfachmanns: Wenn das „vermeintlich unbequeme“ Produkt schon rational nicht zu verkaufen ist, dann bleibt noch immer **„die positive und aktivierende“ emotionale Ansprache**. In diesem Fall geht es nicht mehr um die Überzeugungskraft von Informationen, Wissen, Argumenten - Emotionen sollen zum Kauf verführen bzw. zur Einführung bewegen. Ein Konzept, das hinlänglich aus der Produkt-Werbung bekannt ist (vgl. Meyrowitz, 1987). In der Systematik von Leipziger entspricht dieses Vorgehen einem Sprung vom ersten Schritt der Wahrnehmungs-Problematik zum dritten Schritt der Ansehens-Problematik. Der zweite Schritt, die fehlende rationale Akzeptanz, wird einfach ausgeblendet.

Ein Kommunikationsansatz, der sich diese Verhaltensveränderungen „aus dem Bauch heraus“ beinahe idealtypisch zum Ziel gesetzt hat, ist der Ecotainment-Ansatz (Lichtl, 1999). Im Vorwort führt Lichtl aus: „unter den heutigen Kommunikationsbedingungen sind Emotionen in der Umweltkommunikation besser geeignet, ökologische Einstellungen und Verhaltensweisen (...) zu ändern, als die Vermittlung von Fakten - dem bisherigen

Schwerpunkt der ökologischen Kommunikation“ (Lichtl, 1999, S. 9). Damit rückt er die Umweltkommunikation näher an die Produktwerbung der Marken-Kommunikation: „Werbung zielt stärker auf die Gefühle und Emotionen der jeweiligen Zielgruppen, während PR deutlich sachlicher angelegt und auf kognitive Wirkungen aus ist“ (Bentele, 1997, S. 24f.). Folglich basiert das Ecotainment auch nicht auf einem sachlich-argumentativen sondern auf einem „radikal emotionalen“ Kommunikationsstil. Über diesen können Produkte positiv emotional aufgeladen werden. Eine intensivere Beschäftigung mit diesem Ansatz lohnt sich, da hier aufgezeigt wird, wie scheinbar negativ besetzte ökologische Themen emotional positiv besetzt und kommuniziert werden können. Lichtl verfolgt dabei einen konstruktivistischen Ansatz.

So interessant auch die Beschäftigung mit den Möglichkeiten einer aktivierenden emotionalen Ansprache der Zielgruppe ist, so wenig ist sie im vorliegenden Fall adäquat: Statt nach einer neuen, rational schlüssigen und damit überzeugenden Positionierung für die Umweltmanagementsysteme/-ansätze zu suchen, wird **emotionale Propaganda** betrieben. Vielleicht ist damit sogar der eine oder andere Geschäftsführer und Inhaber zur Einführung zu bewegen. Sicher ist dies allerdings nicht: Wird die Kommunikation nämlich als Werbung identifiziert, steht der Manipulationsverdacht im Raum: „Es ist der von den Adressaten der Werbekommunikation gehegte Verdacht bzw. die Unterstellung des Manipulierens, der Täuschung, der Unwahrheit und Unaufrichtigkeit. Der mit Werbung konfrontierte (...) sieht in ihr (...) nicht nur Versuche, ihn durch strategisch angelegte Inszenierungen zu beeinflussen, sondern er hat auch das Gefühl, dass diejenigen, die etwas von ihm wollen, (...) mit Tricks oder sogar mit krummen Touren arbeiten“ (Willems, 1998, S. 67). Selbst wenn sich der Unternehmer, ohne einen solchen Verdacht zu hegen, emotional beeindrucken und zur Einführung bewegen lassen sollte, gewinnt die Akzeptanz-Problematik spätestens zum Zeitpunkt der ersten Kosten-Nutzen-Rechnung wieder an Relevanz. Wenn nämlich die Frage im Raum steht: Was machen wir hier eigentlich? Und darauf nur die rational unbefriedigende Antwort gegeben werden kann: „Wir maximieren unseren Gewinn durch Umweltschutz“. Dann wird die rationale Akzeptanzverweigerung alle vorherigen Bemühungen um eine emotionale Ansprache der Unternehmer zunichte machen.

4.1.3 Eine neue Positionierung im Kontext des dualen Erfolgsbegriffs

Als Positionierung ist der kommunikative Inhalt zu verstehen, der „sich im Bewusstsein der relevanten Adressaten als eine bestimmte Meinung festsetzen und einen zielführenden Einfluss auf deren Emotionen, Einstellungen und Verhaltensweisen ausüben soll“ (Leipziger, 2004, S. 113). Die Positionierung steht dabei immer im Zusammenhang mit dem existenten öffentlichen Meinungsbild und setzt einen kommunikativen Kontrapunkt zu diesem. Letztlich geht es darum, die Wahrnehmung der Empfänger so zu beeinflussen, „dass das Angebot

- in den Augen der Zielgruppe so attraktiv ist und
- gegenüber konkurrierenden Angeboten so abgegrenzt wird,

dass es den konkurrierenden Angeboten vorgezogen wird“ (Bruhn, 2003, S. 152; vgl. Kroeber-Riel und Esch, 2000).

Die Umweltmanagementsysteme und -ansätze sind in den Augen der Zielgruppe weder attraktive Instrumente zur Gewinnerzielung, noch werden sie gar anderen vorgezogen. Sie lassen sich offensichtlich nicht im Kontext der klassischen Effizienzrationalität positionieren. Die Argumentation dieser Positionierung ist zu unlogisch, sie widerspricht den Erfahrungen und ihre ökoeffizienten Erfolge sind kaum vergleichbar und daher keinesfalls „Best Practices“. **Es stellt sich folglich - unter Aufrechterhaltung des Ziels der allgemeinen Verbreitung - die Frage nach einer neuen kommunikativen Verortung der Ansätze/Systeme**. Diese neue Position finden sie als Instrumente im Kontext der haushaltsökonomischen Rationalität (vgl. Müller-Christ, 2001a), die auch als Nachhaltigkeitsrationalität bekannt ist, und die Auswirkungen des ökonomischen Handelns auf die Ressourcenquellen des Unternehmens berücksichtigt:

„Die Betriebswirtschafts- und Managementlehre mit ihrem Zweck-Mittel-Denken muss zunehmend anerkennen, dass nicht allein die effizienteste Kombination der Mittel genügt, um erfolgreich zu sein; vielmehr müssen sie zugleich nachhaltig ihren Mittel- oder Ressourcenzufluss sichern“ (Müller-Christ und Hülsmann, 2003).

Die Beziehungen zur Unternehmensumwelt sind in doppelter Hinsicht rational zu gestalten - effizient und nachhaltig. „Effizient, weil der Zweck von Unternehmen die Herstellung absatzfähiger Güter in einer Welt knapper Mittel ist (Zweck-Mittel-Denken); nachhaltig, weil die knappen Mittel von den betrieblichen Umwelten ständig reproduziert werden müssen, um sie dem Unternehmen zur Verfügung stellen zu können“ (Müller-Christ, 2003, S. 69). Während es in der haushaltsökonomischen Rationalität um die Erhaltung der Ressourcenquellen des Unternehmens geht, zielt erwerbsökonomisches Handeln auf die effizienteste Schaffung von Mehrwert: „Erfolgreich sind Unternehmen unter den heutigen Bedingungen dann, wenn sie gleichlaufend ihre Zwecke möglichst effizient erreichen und ihren Bestand sichern“ (Müller-Christ und Hülsmann, 2003, S. 255). Beide Rationalitäten sichern folglich gemeinsam den Systemerhalt des Unternehmens.

Ein Unternehmen ist demnach auch ein ressourcenabhängiges System, das seine materielle und immaterielle Ressourcenbasis erhält, indem es laufend in die Reproduktion der lebensnotwendigen Ressourcen investiert. Unter den heutigen Bedingungen schwer zu beschaffender und teilweise sogar absolut knapper Ressourcen (vgl. Remer 2002) kann folglich nur ein **dualer ökonomischer Erfolgsbegriff** adäquat sein, dabei steht die möglichst effizienteste Zweckerreichung auf der einen und die - genauso notwendige - Bestandssicherung auf der anderen Seite. Und genau zu dieser Bestandssicherung tragen Umweltmanagementsysteme/ -ansätze bei, indem sie die Nebenwirkungen der unterneh-

merischen Tätigkeit dem betrieblichen System bewusst machen und für das Management konkrete Umweltinformationen in den betrieblichen Entscheidungsprozess einspeisen.

4.1.4 Fazit 1: Den Bestand sichern.

Eine mögliche Voraussetzung zur dauerhaften und weitreichenden Verbreitung der Umweltmanagementsysteme/ -ansätze liegt in ihrer Positionierung als Instrumente zur Bestandssicherung des Betriebs.

Wenn die Positionierung der Umweltmanagementsysteme als Instrumente zur Bestandssicherung des Betriebs zum strategischen Kommunikationsziel erhoben wird, dann lässt sich für die Kommunikation mit der Zielgruppe daraus folgende Kernaussage ableiten: „Erfolgreiche Unternehmen sichern ihren Bestand über Umweltmanagementsysteme."

4.2 Bestandssicherung erfolgreich kommunizieren

Vor dem Hintergrund der weit verbreiteten Verwirrung bzgl. des angeblichen Win-Win-Nutzens der Umweltmanagementsysteme, der verweigerten Akzeptanz durch die Unternehmen und den daraus resultierenden Verlusten an Glaubwürdigkeit und Vertrauen, wird es nicht möglich sein, einfach nur die neue Botschaft über die alten Kanäle zu verbreiten.

Hierzu stellt sich die wesentliche Forschungsfrage, die zu beantworten sein wird:

*Was **bedeutet es für die Kommunikation über Umweltmanagementsysteme, wenn nicht gewinnorientiert kommuniziert werden kann?***

Die Win-Win-Argumentationsstrategie finden wir erneut bei Bernhard Fischer-Appelt: „Für eine erfolgreiche Umweltkommunikation reicht es heute nicht, an finanzielle, soziale oder sogar altruistisch-politische Motive zu appellieren. Gefordert sind integrierte, zielgruppenspezifische Angebote. Dabei sollte der gesellschaftliche Nutzen persönlicher Verhaltensänderungen mit kommuniziert werden - am besten in Verbindung mit vielfältigen persönlichen Vorteilen, die jeder für sich selbst gewichten und auswählen kann" (Fischer-Appelt, 2002, S. 50). Demnach bringt Umweltschutz Nutzen für alle. Dass das von den Unternehmern so nicht erfahren wird, wissen wir. Für sie ist Umweltschutz eine Restriktion. Aus ihrer Perspektive verursachen Umweltmanagementsysteme und -ansätze Kosten und bringen nur wenig bezifferbaren Nutzen. Wir stehen also vor dem Problem, dass Umweltmanagementsysteme/ -ansätze als Restriktionen zu kommunizieren sind, denen sich der Unternehmer aus Gründen der eigenen Bestandssicherung (Erhalt der Ressourcenquelle „Natur") freiwillig unterwerfen soll.

4.2.1 Erfolgreiche Kommunikation ist spezifisch

Eine besondere Bedeutung ist der **zielgruppenspezifischen Kommunikation** zuzumessen (vgl. Reusswig und Lass, 2001; Bittencourt, Borner und Heiser, 2003). Diese berücksichtigt beispielsweise Fragen der Sender-Empfänger-Beziehung sowie der objektiven Lebenslage und subjektiven Lebenswelt der anzusprechenden Gruppen und Individuen.

Zielgruppenanalyse

Die Beibehaltung des Ziels der allgemeinen Verbreitung erleichtert die Zielgruppenbestimmung nicht, da sich die Kommunikation über die Umweltmanagementsysteme nach ISO und EMAS bislang an alle Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen wie Krankenhäuser, Behörden und Universitäten in Europa oder sogar weltweit richtete. Auch die Zielgruppenauswahl der Umweltmanagementansätze ist hier nicht hilfreich - diese richten sich in ihrer Kommunikation bislang zwar primär an KMU, waren dabei allerdings für Bäckereien wie Schlossereien und Biotech-Start-Ups gleichermaßen offen. Streng genommen kann man daher **bislang von keiner tragfähigen Zielgruppenbestimmung** sprechen, dafür sind die anvisierten KMU zu heterogen und man läuft Gefahr „not just apples and pears but the whole fruit bowle“ (Hillary, 1999, S. 8) ungezielt anzusprechen.

Aus der Forschung ist bekannt, dass die 1,9 Millionen KMU in Deutschland aufgrund ihrer Sozialordnung kaum über deren Mitarbeiter oder Mitarbeiter-Vertretungen zu erreichen sind, sondern fast ausschließlich über deren **Geschäftsführer, die häufig auch Inhaber und Gründer oder deren Nachfolger sind** (vgl. Kotthoff und Reindl, 1990). Bekannt ist weiterhin, dass die Geschäftsführer/Inhaber der Betriebe zu einer „kontrollierten Eigenverantwortung“ (Dyllick und Hamschmidt, 1999, S. 508) via Umweltmanagementsystem bislang kaum zu bewegen waren. Angefangen bei den begrenzten finanziellen und personellen Ressourcen über fehlendes Expertenwissen und fehlende alltagspraktische Sinnhaftigkeit bis hin zu unterschiedlichen Sprachcodes werden diverse Gründe für den gescheiterten Transfer in der Literatur angeführt (vgl. Becke, Meschkutat und Weddige 2001, S. 63f.; vgl. Hillary, 1999). Diesen Gründen haben wir oben die fehlende Akzeptanz aufgrund falscher Positionierung hinzugefügt. Kein Grund spricht jedoch prinzipiell gegen die Gruppe der Geschäftsführer/Inhaber als Zielgruppe der Kommunikation.

Nun gilt es, aus der Grundgesamtheit aller KMU diejenigen KMU-Typen zu isolieren, bei denen eine höhere Affinität zur Botschaft: „Erfolgreiche Unternehmen sichern ihren Bestand durch Umweltmanagementsysteme/ -ansätze“ zu erwarten ist. Aus den Erfahrungen der Beratungspraxis und der Studie von Kotthoff/Reindl lassen sich die Erkenntnisse gewinnen, dass

- Familienunternehmen, die von den Gründersöhnen oder ihren Nachfolgern auf einer „konstitutionell-liberalen Grundlage“ geführt werden und in denen eine „kultivierte

Bürgerlichkeit“ vorherrscht - von Kotthoff/Reindl als „Integrative Bürgergesellschaften“ bezeichnet - als Empfänger dieser Botschaft am geeignetsten erscheinen (vgl. Kotthoff und Reindl, 1990, S. 119);

- der Zeitpunkt der Kommunikation wesentlich für den Erfolg ist. Ein besonderes „Window of Opportunity“ für einen - auf Bestandssicherung zielenden - organisatorischen Wandel, beispielsweise durch die Einführung von Umweltmanagementsystemen/ -ansätzen, scheint sich beim Wechsel von der Gründer- auf die Nachfolgergeneration sowie bei späteren Generationswechseln zu öffnen.

Vier weitere Zielgruppen

Im Rahmen eines Transfer-Workshops an der Universität Bremen[20] konnten in der Diskussion zwischen Experten aus der Verwaltungs- und Beratungs-Praxis sowie Wissenschaftlern vier weitere kommunikative Zielgruppen identifiziert werden:

- **Die Verantwortlichen des öffentlichen Auftragswesens:** Am 31. März 2004 haben das Europäische Parlament und der Rat die neuen EU-Vergaberichtlinien 2004/17/EG und 2004/18/EG veröffentlicht. Demnach kann das Umweltmanagementsystem EMAS „je nach Fallgestaltung durchaus als Bezugspunkt im Rahmen der öffentlichen Auftragsvergabe (...) genutzt werden“ (BMU, 2004, S. 2). Die Steuer-Milliarden des Bundes, der Länder und Kommunen könnten also einen wesentlichen Beitrag für die Verbreitung von Umweltmanagementsystemen/ -ansätzen leisten.

- **Die Vorstände und Einkäufer von Großunternehmen:** Qualitätsmanagementsysteme nach ISO wurden erfolgreich verbreitet, indem diese als Anforderungen in die Auftragsrichtlinien der Einkaufsabteilungen von Großunternehmen aufgenommen wurden. Umweltmanagementsysteme/-ansätze konnten bislang noch nicht derart verankert werden, immerhin gibt es positive Beispiele wie das der Fraport AG, die den Frankfurter Flughafen betreibt, und ihren Mietern und Konzessionären die Einführung des integrierten Managementsystems EcoStep empfohlen hat.

- **Behörden-Mitarbeiter mit Überwachungsaufgaben:** Aus der behördlichen Praxis ist bekannt, dass die Mitarbeiter einer staatlichen Überwachung per Prüfung und Siegel mehr vertrauen, als den freiwilligen Maßnahmen der Unternehmer. Tatsächlich vermuten sie hinter der freiwilligen Einführung von Umweltmanagementsystemen/ -ansätzen eher die Verschleierungstaktik von Umweltsündern, als eine „kontrollierte Eigenverantwortung“ von Unternehmern. Hier könnte ein verändertes Verhalten der Mitarbeiter bestätigend statt demotivierend auf die Unternehmer wirken.

[20] Workshop, 14. April 2005, am Lehrstuhl von Prof. Dr. Georg Müller-Christ, Universität Bremen, zum Thema: „Jenseits von Best Practice: Innovative Transferideen zwischen Wissenschaft und Praxis“.

- **Landes- und Bundespolitiker:** Sie könnten Gesetze beschließen, die entweder eine weitgehende Deregulierung für Unternehmen mit Umweltmanagementsystemen/-ansätzen vorsehen oder - im entgegengesetzten Fall - mit den negativen Sanktionen des Ordnungsrechts drohen. Im Fall einer Deregulierung würden die Unternehmen von staatlichen Eingriffen weitgehend befreit, dafür müssten sie aber eine Verschärfung des Haftungsrechts akzeptieren.

Diese vier Sekundär-Zielgruppen könnten durch unterschiedliche Anreize für eine Implementierung von Umweltmanagementsystemen/-ansätzen in KMU sorgen. Dabei wären drei der vier Zielgruppen (die Verantwortlichen des öffentlichen Auftragswesens, Vorstände und Einkäufer von Großunternehmen, Landes- und Bundespolitiker) sogar in der Lage, diese - zusätzlich zu ihrer Bestandserhaltungsfunktion - zu dem zu machen, was sie bislang nur behaupten zu sein: Instrumente der Gewinnerzielung. Bislang sind allerdings nur wenige Aktivitäten der oben genannten Gruppen in dieser Richtung zu verzeichnen. Georg Müller-Christ hat in Kapitel 2 des Berichts ausgeführt, warum sich dies vermutlich auch zukünftig nicht ändern wird. Dennoch sollten alle Kommunikatoren angehalten werden, entsprechendes Lobbying zu betreiben. Könnten die Systeme/Ansätze tatsächlich als Kriterien privater und öffentlicher Auftragsvergabe etabliert werden, gäbe es das Problem der mangelnden Akzeptanz aufgrund falscher Positionierung nicht mehr. Solang dies aber nicht der Fall ist, bleiben die Umweltmanagementsysteme/-ansätze weiterhin das, was sie auch bislang waren - Instrumente der Bestandserhaltung, deren tatsächliche Funktion den Unternehmern zu vermitteln ist.

Zielgruppenspezifische Kommunikation

Die Kommunikatoren der Umweltmanagementsysteme/ -ansätze sind gut beraten, **sich ein Bild von ihren Kommunikationspartnern und deren Wahrnehmungsweisen zu machen**. Die Vorstellung, dass Informationen sich mehr oder weniger automatisch in Wissen und Verhalten umsetzen würden, ist vielfach widerlegt worden (vgl. u.a. Huber, 2001; Matthies und Homburg, 2001). Kommunikationskonzepte für Umweltmanagementsysteme/ -ansätze werden daher eine Reihe von Faktoren berücksichtigen müssen:

Kommunikation ist mehr als die Übermittlung von Information. Eine Nachricht hat nicht nur einen sachlichen Gehalt. Sie sagt auch etwas über deren Sender aus, unterstellt eine ganz bestimmte **Sender-Empfänger-Beziehung** und enthält auch eine Aussage darüber, was dieser Empfänger mit der Nachricht anfangen und wie er darauf reagieren soll (vgl. Von Thun, 1981). Dies verdeutlicht, dass bei einer Kommunikation über Umweltmanagementsysteme/ -ansätze die Sachaussage allein noch nicht entscheidend weiterhilft. Sie ist sicher eine notwendige Bedingung für den Kommunikationsprozess, aber kaum eine hinreichende. Ein noch so stichhaltiges Argument zur Bestandserhaltung des Unternehmens durch o.g. Systeme/Ansätze muss lange noch nicht angenommen werden. Neben

der Akzeptanz der Argumentation selbst spielt beispielsweise auch der **Status des Senders** eine wesentliche Rolle. Dieser Tatsache tragen PR-Experten Rechnung, wenn sie die Taktik einer zweistufigen Kommunikation anwenden: Mittler- und Empfehlerfiguren, die in der anvisierten Zielgruppe besonderes Vertrauen genießen - so genannte Testimonials - werden als „Relaisstationen“ in der Kommunikation zur eigentlichen Zielgruppe zwischengeschaltet. Beispiele hierfür sind prominente Vorbilder, Personen mit professioneller Autorität und Glaubwürdigkeit, Kunstfiguren wie „Dr. Best“, Meinungsführer, Trendsetter und heimliche Entscheider. Diese Erkenntnis ist wesentlich für jede Phase des Kommunikationsprozesses bzw. der kommunikativen Problembewältigung: Wird die sonst unbeachtete Botschaft durch einen Prominenten geäußert, findet sie massenmediale Verbreitung. Die professionelle Autorität des Senders kann zu einer größeren rationalen Akzeptanzbereitschaft beim Empfänger führen. Idole sind in der Lage, Emotionalität auf Produkte zu übertragen, sie können ausschlaggebend bei Präferenz-Fragen sein. Im Kontext der Bestandserhaltung könnten besonders erfolgreiche Familienunternehmer wie Michael Otto und Claus Hipp solche wertvollen Mittler- und Empfehlerfiguren sein. Lohnend wäre sicher auch die Kommunikation über Interessenvertreter der KMU (Vorstände von Verbänden, IHK etc.) und regional oder lokal besonders angesehene Familienunternehmer.

Die Empfänger der Kommunikation, die Familienunternehmer, sind nicht ausschließlich Träger ökonomischer Rollen. Sie sind auch Väter, Mütter, Sportler, Christen, Cabrio-Fahrerinnen und vielleicht sogar Umweltschützer. In jedem Fall verfolgen sie im Jahr 2005 ganz vielfältige Lebensstile, die Ressourcen, Verhaltensweisen und Wertorientierungen zu **heterogenen Mustern individueller alltäglicher Lebensführung** verbinden (vgl. Behrens, 2003). Für die Verbreitung der Idee, Umweltmanagementsysteme/-ansätze zur Bestandssicherung von Unternehmen zu verwenden, bedeutet dies, dass es wenig aussichtsreich sein wird, nach einem einzigen Kommunikationskonzept zur Verankerung dieser Idee zu suchen. Wenn tatsächlich individuelle Einstellungen und Verhaltensweisen verändert werden sollen, dann wird man auf die verschiedenen Lebensstiltypen der Geschäftsführerinnen und Inhaber kommunikativ eingehen müssen. Denn die Änderung von Einstellungen und Verhaltensweisen ist offenbar eingebettet in einen kulturellen Kontext, der sowohl die Kultur des Unternehmens als auch die Kultur des Unternehmers umfasst. Wie Bittencourt et al. festgestellt haben, sind die verschiedenen sozialen Milieus der Kommunikationspartner durch **spezifische kommunikative Kompetenzen und besondere Kommunikationsmuster** gekennzeichnet, über die diese besonders gut anzusprechen sind. Die einzelnen Milieus werden dafür nach ihrer objektiven Lebenslage (Einkommen, Bildung, Prestige), ihrer subjektiven Lebenswelt (Werte, Einstellungen, Lebensziele), dem Wertewandel, Bildungsexpansion, Wohlstandssteigerung, ihren kommunikativen Kompetenzen und Mustern der politischen Kommunikation bestimmt (vgl. Bittencourt, Borner und Heiser, 2003, S. 88) sowie über abgestimmte Kommunikationswege und Kommunikationsmittel angesprochen. Die spezifischen Rezeptionsbarrieren, soziokulturellen Hand-

lungshemmnisse und Widerstände aber auch Affinitäten von Familienunternehmern werden dabei zum Gegenstand der strategischen Kommunikation.

Die Kommunikation muss also auf die Lebensstiltypen der Entscheider zugeschnitten werden. Diese lebensstilgruppengerechte Aufbereitung der Kommunikation ist von ähnlich universeller Relevanz für alle Phasen des Kommunikationsprozesses wie der Status des Senders.

Im Zusammenhang mit den oben genannten „Verhaltensweisen und Wertorientierungen“ bzw. der „subjektiven Lebenswelt (Werte, Einstellungen, Lebensziele)“, stehen die **umweltethischen Motive** der Entscheider. Sie sind es schließlich, die sich und ihrem Unternehmen freiwillige Restriktionen auferlegen sollen, deren positive Auswirkung, nämlich die Bestandssicherung, nicht zu beziffern ist. Drei grundlegende umweltethische Argumentationsmuster lassen sich aus dem Diskurs isolieren (vgl. Vogt, 2002):

1. Eigeninteresse: Es kann bedingt ökonomisch lohnend sein, sparsam und effizient mit den natürlichen Ressourcen umzugehen.

2. Eigenwert der Natur: Die Natur verdient als Schöpfung Gottes Respekt und Schutz. Eine gar nicht so seltene Einstellung, die beispielsweise sehr prominent durch den Trigema-Inhaber Wolfgang Grupp massenmedial via Talkshows verbreitet wird.

3. Gerechtigkeit: Die inter- und intragenerative Gerechtigkeit ist das Kernelement einer normativ begründeten Nachhaltigkeit (vgl. Tremmel, 2003). In diesem Sinne ist Umweltschutz die Voraussetzung für angemessene Lebenschancen zukünftiger Generationen und heutige weltweite Armutsbekämpfung.

Für alle Phasen der kommunikativen Problembewältigung eröffnen diese umweltethischen Motive Anknüpfungspunkte. So ist die umweltethische Einstellung des Empfängers beispielsweise relevant für dessen Wahrnehmungsbereitschaft, rationale und emotionale Akzeptanzbereitschaft und, bei entsprechender Auswahl, auch für dessen Bereitschaft, ein Managementsystem dem anderen vorzuziehen. Bei einem Familienunternehmer aus einer besonders christlich geprägten Region könnten sich beispielsweise das Eigeninteresse, das Interesse an der Bewahrung der Natur als Schöpfung Gottes und die intergenerative Gerechtigkeit im Sinne einer Erhaltung des Unternehmens und seiner Ressourcenquellen für seine Kinder und Enkel zu einem hochwirksamen Motivbündel vereinigen, das dann nur noch professionell aktiviert werden muss.

Es droht allerdings auch eine kommunikative Gefahr, die Markus Vogt als „Moralisierungsfalle“ (Vogt, 2002) beschrieben hat. Demnach sind moralische Appelle häufig Kompensationen für mangelndes Handeln und werden auch als solche wahrgenommen. Die Kommunikatoren laufen dabei Gefahr, ins „Abseits des moralischen Standpunkts“ (Hegel) zu geraten, der von realer Handlungsbereitschaft und -möglichkeit abgekoppelt

ist und „Ansprüche jenseits der entscheidungsrelevanten Kräfte formuliert“ (Vogt, 2002, S. 68).

4.2.2 Kommunikation ist Wissensvermittlung

Die Kommunikation über Umweltmanagementsysteme/-ansätze hat auch mit der Vermittlung von Wissen zu tun. Für deren Einführung reicht es nicht aus, dass diese als sinnvoll angesehen werden. Nach Erkenntnissen der Umweltpsychologie ist der Kontext des Wissenserwerbs für die Handlungsrelevanz des Wissens zumindest mitentscheidend. Das Wissen muss einen Gebrauchswert haben. Sachwissen allein reicht nicht. Vielmehr ist ein System-wissen zu vermitteln, das auf Funktionen, Zusammenhänge und Prozesse bezogen ist. Handlungsfähig werden die Inhaber und Geschäftsführer der Unternehmen aber nur dann, wenn sie wissen, wie sie mit dem Wissen umgehen sollen. Ein **Orientierungswissen ist zu vermitteln**, das sich in diesem Fall am dualen Erfolgsbegriff festmachen lässt und die Umweltmanagementsysteme/-ansätze als betriebswirtschaftliche Instrumente zur Bestandssicherung definiert. Soweit zur Theorie. In der Praxis verzweifeln Wissenschaftler und Beraterinnen häufig an den angeblich „beratungsresistenten“ Unternehmern. Vielleicht bietet hier der Konstruktivismus einen Erklärungsansatz (vgl. u.a. Lorenzen und Schwemmer, 1973; Gumin, 1985): Aus dieser Perspektive wird das Lernen als selbstgesteuerter und eigensinniger Vorgang interpretiert, in dessen Verlauf nicht das gelernt wird, was gelehrt wird, sondern sich die Belehrten auf der Grundlage ihrer vorhandenen Erfahrungen die Wirklichkeit selbst konstruieren. Neues Wissen muss demnach „passen“, es muss anschlussfähig sein. Oder wie Berater es gelegentlich formulieren: Man muss die Unternehmerinnen da abholen, wo sie stehen. Und sie stehen in der Regel mit beiden Beinen in der Effizienzrationalität, die einzig auf Gewinnerzielung ausgerichtet ist. Bei der Zielgruppe der Familienunternehmer erwarten wir hingegen bereits unterschiedlichste Ansätze eines Denkens in der haushaltsökonomischen Rationalität, das über den Gewinn hinaus auch den Erhalt des Unternehmens und seiner Ressourcenquellen im Blick hat. Diese Ansätze gilt es zu finden, sie liefern die Anschlussstellen für die Wissensvermittlung über den dualen Erfolgsbegriff und die Umweltmanagementsysteme/ -ansätze als Instrumente der Bestandssicherung.

In der Frage der Wissensvermittlung scheint ein wesentlicher Ansatzpunkt für die Lösung des kommunikativen Problems der falschen Positionierung sowie eine Antwort auf die zentrale Forschungsfrage zu liegen: Wenn es gelänge, das Management der Unternehmen mit neuem Managementwissen über die Notwendigkeit der Gewinnerzielung und Bestandssicherung auszustatten, dann bestünde gar keine Veranlassung zur Win-Win-für-alle-Rhetorik. Die falsche Positionierung könnte aufgegeben und das Akzeptanz-Problem damit gelöst werden.

4.2.3 Neue Institutionen schaffen

Abschließend bleibt die Frage zu klären, welche Personen und Institutionen die Umweltmanagementsysteme/ -ansätze kommunizieren bzw. Wissen darüber transferieren. Derzeit äußern sich alle Akteure, die ein Interesse an deren Verbreitung haben, mehr oder weniger intensiv und kongruent in der Öffentlichkeit. Dazu gehören EU-Institutionen, Bundes- und Länderministerien, Transfer-Beauftragte, Berater unterschiedlichster Couleur, Wissenschaftler und NGOs wie B.A.U.M. etc. pp. Einzig das rhetorische Win-Win-Muster ist allen diesen Kommunikationen gemein. Wenn allein die oben genannten Faktoren für eine erfolgreiche Kommunikation mit anschließender Verhaltensänderung berücksichtigt werden müssen, wird es in der Frage der Sender zu wesentlichen Änderungen kommen müssen. Soll der Kommunikationsprozess tatsächlich zu einem Transferprozess und letztlich zu einem Gestaltungsprozess führen, dann wir man diesen **in geeigneter Form institutionalisieren** müssen. Informationen, Wissensbestände, Ideen, Emotionen und Handlungsoptionen verbreiten sich schließlich weder von selbst, noch dadurch besser, dass alle Beteiligten dies als ihre Pflicht ansehen. Die EU hat das bereits erkannt und wird für die Verbreitung der von ihr geförderten LIFE-Projekte zukünftig ein Team von PR-Spezialisten beschäftigen. Für den Kommunikationsprozess und Wissenstransferprozess der Umweltmanagementsysteme/ -ansätze steht eine solche Institutionalisierung noch aus. Ein erster Ansatz könnte in der differenzierten Ausrichtung bestehender Institutionen, wie z.B. der Umweltpartnerschaft, des Umweltpakts oder der Partnerschaft Umwelt Unternehmen liegen. Sind diese derzeit primär auf Unternehmen mit ökoeffizienten Motiven und guten PR-Abteilungen ausgerichtet, könnten diese zukünftig auch Motive der Bestandssicherung, der christlichen Ethik (Schutz der Schöpfung) und der anthropozentrischen Ethik (Gerechtigkeit etc.) berücksichtigen. Besondere Angebote für Familienunternehmer wären einzuführen und zu institutionalisieren. Richtig organisiert, könnten die relativ statischen Foren so eine ganz neue Dynamik entfalten.

4.2.4 Fazit 2:

Eine professionelle Kombination aus Kommunikation und Wissensvermittlung. Die Kommunikation zur Verbreitung der Umweltmanagementsysteme/ -ansätze könnte zukünftig beispielsweise auf Familienunternehmer ausgerichtet, zielgruppenspezifisch professionalisiert, mit einer passgenauen Wissensvermittlung kombiniert und durch neue Institutionen organisiert werden.

Teil II

Dialog-PR und Testimonials - Verständigung über die Vorteile von EcoStep

Der theoretische Ursprung von Public Relations als Kommunikationsform "Dialog" liegt in den von Grunig und Hunt entwickelten PR-Modellen: Neben der Publicity, der Informationstätigkeit und der Asymmetrischen Kommunikation konstruierten sie das Modell der Symmetrischen Kommunikation, dessen Ziel "wechselseitiges Verständnis" - beispielsweise über die Vorteile und Hindernisse bei der Einführung des integrierten Kleinbetriebsmanagementsystems EcoStep - ist. In der Literatur lassen sich daran anschließend zwei Sichtweisen von PR als Dialog finden: Einerseits der Ansatz der "Verständigungsorientierten Öffentlichkeitsarbeit" (vgl. Burkart, 1993; vgl. Burkart, 1995; vgl. Burkart, 1996; Burkart und Probst, 1991) (VÖA) nach Roland Burkart und andererseits der Ansatz einer "involvierenden dialogorientierten Kommunikation"[21], der beispielsweise von Grunig und Grunig (1991), Leipziger (1990) und der DPRG/GPRA[22] vertreten wird. Die PR-Ansätze sind auf taktischer Ebene um das PR-Instrument des "Testimonial" (besonders glaubwürdige Empfehler-Figur) zu ergänzen. Die Testimonials können dann den Dialog über die Vorteile einer Implementierung besonders glaubwürdig führen.

5 Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit

Der verständigungsorientierte Dialog-PR-Ansatz von Burkart (VÖA) zielt darauf ab, "Voraussetzungen zur einvernehmlichen Lösung von Interessenkonflikten zu schaffen" (Burkart, 1995, S. 7), wie dieser beispielsweise zwischen KMU, die Kosten externalisieren wollen und der Gesellschaft, die ihre natürlichen Ressourcenquellen erhalten will, besteht.

Nach diesem Modell werden zunächst analytisch die Ebenen gegliedert, auf denen verständigungsorientierte Kommunikation stattfinden soll. Burkart unterscheidet dabei (Burkart, 1993, S. 221f.; Burkart, 1996, S. 256, 264):

1. Die objektive Welt, in deren Rahmen die Beteiligten über die Relevanz von Sachverhalten kommunizieren, mit dem Ziel der Einigung über deren Einschätzung, also

[21] Bei dem Begriff einer "involvierenden dialogorientierten Kommunikation" handelt es sich um eine Begriffsschöpfung des Verfassers.

[22] DPRG (Deutsche Public Relations Gesellschaft), GPRA (Gesellschaft Public Relations Agenturen): Unveröffentlichtes Papier

letztlich der Festlegung einer intersubjektiv objektivierten Wahrheit.

2. Die subjektive Welt. Auf dieser Ebene findet eine Kommunikation statt, in deren Rahmen die Beteiligten ihr Selbstbild und ihre Absichten bekannt geben. Ziel ist eine Einigung über die Vertrauenswürdigkeit der beteiligten Organisationen und Personen.

3. Die soziale Welt: In deren Kontext wird über die durch Gründe zu rechtfertigenden Interessen kommuniziert, mit dem Ziel einer Einigung auf gemeinsame moralische Urteile, die das Vorhaben legitimieren.

Die dialogische Kommunikation führt also nach dem VÖA-Modell über das analytische Etappenziel der Verständigung über objektive Wahrheit (Zahlen, Daten, Fakten), subjektive Vertrauenswürdigkeit (Organisationen, Personen) und soziale Legitimität (Vorhaben) zum Ziel des Einverständnisses der Interaktionspartner als Basis gemeinsamen Handelns (vgl. Burkart, 1995, S. 9f., 12; vgl. Burkart, 1996, S. 256, 264). Damit orientiert sich Burkart an der "Theorie des kommunikativen Handelns" nach Habermas (1981). Dieser hatte bereits in einem früheren Werk festgehalten, dass es zu einer Verständigung nur dann kommen kann, wenn folgende vier Bedingungen bzw. "Geltungsansprüche" erfüllt sind (Habermas, 1976, S. 176):

1. Der Anspruch der Verständlichkeit: Demnach muss sich der Kommunikator in einer eindeutigen, klaren Sprache ausdrücken. Dies ist nach Habermas die Grundvoraussetzung dafür, dass die Interaktionspartner "einander verstehen können" (ebd.);

2. Der Anspruch der Wahrheit: "der Sprecher muß die Absicht haben, einen wahren (...) Gehalt mitzuteilen (...)" (ebd.);

3. Der Anspruch der Wahrhaftigkeit: "der Sprecher muss seine Intentionen wahrhaftig äußern wollen, damit der Hörer an die Äußerung des Sprechers glauben (ihm vertrauen) kann" (ebd.);

4. Der Anspruch der Richtigkeit: Der Sprecher muss eine Formulierung wählen, die "bezüglich eines anerkannten normativen Hintergrunds" (ebd., S. 177; Habermas, 1981, S. 48) von allen beteiligten Seiten akzeptiert werden kann.

Zusätzlich muss nach Habermas ein "Hintergrundkonsens" der Interaktionspartner darüber bestehen, dass sie beim Anzweifeln einer dieser Ansprüche im Diskurs zum Gegenstand gemacht werden können. Der Dialog als Diskurs verpflichte aber nicht, in jedem Fall mit jedem Beteiligten einen Konsens zu finden.

Nach Burkart und Probst (1991, S. 63ff.) erfolgt die Vorbereitung eines solchen Diskurses in mehreren Schritten: Nach einer ersten Phase der Information, beispielsweise

über das Selbstverständnis und die Interessen des Unternehmens, folgt als zweite Phase die Diskussion über Sachverhalte und angemessene Begründungen (vgl. Burkart und Probst, 1991, S. 64). In dieser Diskussionsphase kommt es durch die aktive Beteiligung der Bezugsgruppen bereits zu einer "Zweiweg Kommunikation" (Grunig und Hunt, 1984). Teilziel ist die "Motivation relevanter Teilöffentlichkeiten in Kontakt mit (...) dem Unternehmen zu treten" (Burkart und Probst, 1991, S. 64). Entsprechend erfordert diese zweite Phase eine Bereitstellung von Kontaktmöglichkeiten, die eine symmetrische Kommunikation ermöglichen. In der dritten Phase kommt es zum Diskurs, problematisch gewordene Einverständnisse werden thematisiert und im Idealfall wieder hergestellt, z. B. indem sich die Beteiligten auf Richtlinien zur Beurteilung von Sachurteilen oder moralischen Urteilen einigen (vgl. Burkart und Probst, 1991, S. 64ff.). In der vierten und letzten Phase wird idealtypisch eine Gesamteinigung über Sachurteile (objektive Welt), über die Vertrauenswürdigkeit der Handlungsträger (subjektive Welt) und über moralische Urteile (soziale Welt) erzielt und somit die Situation gemeinsam definiert (vgl. Burkart, 1996, S. 264). Durch diesen Prozess wird der Kommunikationserfolg - oder der Misserfolg der Kommunikation - schrittweise nachvollziehbar.

Dem konsensfokussierten VÖA-Ansatz zur Dialog-PR halten Kommunikationswissenschaftler wie Grunig, Leipziger und Vertreter der DPRG/GPRA die konstruktiv-kritische Kraft des Dialogs entgegen, ohne allerdings einen eigenen Ansatz zu formulieren. So stellen Grunig und Grunig (1991, S. 268) beispielsweise fest, dass "If a public perceives an involvement with the consequences of what an organization does, then it will communicate actively with the organization". Und Leipziger (1990, S. 225) konstatiert, dass sich aus dem Spannungsfeld der Meinungen von selbst die Inhalte der Kommunikation ergeben würden, "wenn die Kommunikatoren bereit und in der Lage sind, sich für die Ansichten des anderen zu öffnen und sie bei der eigenen Meinungsbildung zu berücksichtigen". Die DPRG/GPRA definiert entsprechend: "Dialog heißt, Einstellungen und Verhaltensänderungen nicht einseitig anzustreben: Positionen der Öffentlichkeit müssen Eingang in Entscheidungen von Organisationen finden"[23]. Wie Verständigung und Verständnis in den Prozessen der Dialog-PR auf verschiedenen analytischen Ebenen erreicht werden, ist nunmehr dargestellt worden. Diese Ergebnisse sind im Folgenden in einen gesellschaftspolitischen Rahmen einzubetten.

Hauptziel der dialogorientierten Öffentlichkeitsarbeit ist die "Optimierung gesellschaftlicher Verständigung" (Burkart und Probst, 1991, S. 58). Ein Mindestmaß an sozialem Konsens soll gefunden werden. Unter den Grundströmungen der Public Relations ist die Dialog-PR folglich dem gesellschaftspolitischen PR-Verständnis zuzurechnen[24]. Ein derart

[23] DPRG/GPRA: Unveröffentlichtes Papier.

[24] Zu unterscheiden sind das funktionale PR-Verständnis (vgl. Bartenheier, 1988), das nach Konsens

gesellschaftsorientiertes PR-Verständnis erfordert zur Interessendarstellung und Konsensfindung eine organisierte und - wie oben ausgeführt - dialogorientierte Kommunikationspolitik von EcoStep bzw. dessen Kommunikatoren (Ministerium, RKW usw.), die in der Lage ist (Brauer, 1995, S. 14):

1. gesellschaftliche Entwicklungen zu beobachten und Trends zu antizipieren, zu analysieren und in Form von Kommunikationsstrategien und Kommunikationsmaßnahmen darauf zu antworten.

2. Den Nutzen von EcoStep für die Entwicklungseinheit "Unternehmen-in seiner-Umwelt" in diversen Teilöffentlichkeiten glaubwürdig darzustellen und somit die Bereitschaft des Unternehmens zu fördern, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen und den Dialog mit der Öffentlichkeit zu suchen.

Dem Glaubwürdigkeitsproblem der Kommunikation tragen PR-Experten Rechnung, wenn sie die Taktik einer zweistufigen Kommunikation anwenden: Mittler- und Empfehlerfiguren, die in der anvisierten Zielgruppe besonderes Vertrauen genießen - so genannte Testimonials - werden als "Relaisstationen" in der Kommunikation zur eigentlichen Zielgruppe zwischengeschaltet. Beispiele hierfür sind prominente Vorbilder, Personen mit professioneller Autorität und Glaubwürdigkeit, Kunstfiguren wie "Dr. Best", Meinungsführer, Trendsetter und heimliche Entscheider. Diese Erkenntnis ist wesentlich für jede Phase des dialogischen Kommunikationsprozesses bzw. der kommunikativen Problembewältigung: Wird die sonst unbeachtete Botschaft durch einen Prominenten geäußert, findet sie massenmediale Verbreitung. Die professionelle Autorität des Senders kann zu einer größeren rationalen Akzeptanzbereitschaft beim Empfänger führen. Idole sind in der Lage, Emotionalität auf Produkte zu übertragen, sie können ausschlaggebend bei Präferenz-Fragen sein. Im Kontext der Verbreitung von EcoStep könnten besonders erfolgreiche Familienunternehmer wie Michael Otto und Claus Hipp solche wertvollen Mittler- und Empfehlerfiguren sein. Lohnend wäre sicher auch die Kommunikation über Interessenvertreter der KMU (Vorstände von Verbänden, IHK etc.) und regional oder lokal besonders angesehene Familienunternehmer.

strebende gesellschaftspolitische PR-Verständnis (vgl. Rühl, 1981; vgl. Grunig und Hunt, 1984) und das nach Akzeptanz strebende absatzpolitische PR-Verständnis (vgl. Griswold und Griswold, 1948; vgl. Reineke und Sachs, 1975).

Teil III

Transnationale empirische Studie zu EcoStep

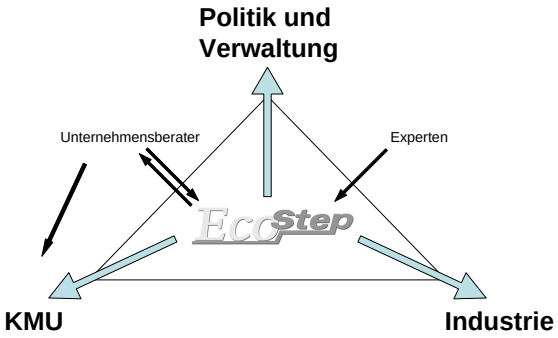
6 Vorgehensweise

Die empirische Studie wurde mit verschiedenen qualitativen und quantitativen empirischen Methoden bearbeitet, auf die in den jeweiligen Kapiteln genauer eingegangen wird. Die Projektstudie ist anwendungsorientiert zu verstehen, da die Abgrenzung der Problemstellung sich auf Erfahrungen, Erkenntnissen und Managementwissen aus der Praxis stützt. Eine anwendungsorientierte Wissenschaft zeichnet sich nach Ulrich (1998, S. 163) dadurch aus, dass die Aussagen normativ und wertend sind und das "Forschungsregulativ" in der Nützlichkeit der Aussagen und nicht wie in theoretischen Wissenschaften in der Wahrheit der Aussagen liegt. Das Forschungsziel ist das "Entwerfen möglicher Wirklichkeiten". Es soll in dieser Studie aufgezeigt werden, welchen Nutzen IMS für KMU und andere Akteure haben bzw. haben könnten, welche Handlungsbarrieren existieren und schließlich soll aufgedeckt werden, wo Potenzial für eine Verbesserung des Transfers zu suchen ist.

Da über die Einführung von IMS in KMU wenige empirische Basisdaten bestanden, wurde eine deskriptive und explorative Vorgehensweise gewählt. Die Quelle der Daten setzt sich zusammen aus schriftlichen Befragungen der EcoStep-Teilnehmer (KMU), acht Experteninterviews, drei Industriepartnerbefragungen und der Informationsgewinnung aus einer Gruppendiskussion, aus Workshops und aus einer öffentlichen Veranstaltung. Anhand dieser qualitativen und quantitativen Forschungsmethoden wurden Expertenwissen und Erfahrungswissen von KMU, Industriepartnern, Unternehmensberatern, Projektpartnern und externen Experten in Erfahrung gebracht.

Die Auswertung dieser qualitativen und quantitativen Erhebungsinstrumente soll ermöglichen unterschiedliche Perspektiven und Ansichten in diese Studie miteinfließen zu lassen und praxisnahe Aussagen über das Projekt EcoStep zu treffen. Es wurden insbesondere die Interessen und Erfahrungen von drei Akteuren genauer untersucht. Es sind dies: "Politik und Verwaltung", "Industrie" und "KMU" (vgl. Abbildung 5). Aber auch Unternehmensberater, die maßgeblich an der Verbreitung von EcoStep beteiligt sind und in ihrer Funktion viel Erfahrungen über die Einführung von EcoStep mitbringen, wurden als Experten befragt. Zusätzlich zu den Projektpartnern (interne Experten) wurden externer Experten befragt, da diese EcoStep aus einer anderen Perspektive bewerten und somit weitere Möglichkeiten, aber auch Schwierigkeiten aufdecken können.

Abbildung 5: Zentrale Akteure



Quelle: eigene Darstellung

Im Vordergrund stand die Frage, wie die einzelnen Akteure EcoStep bewerten und welche Barrieren und Vorteile für die Beteiligten entstanden sind. Damit der Forschungsprozess gut nachvollziehbar ist, werden die einzelnen Erhebungsinstrumente in den jeweiligen Kapiteln ausführlich beschrieben.

7 Entwurf des Fragebogens

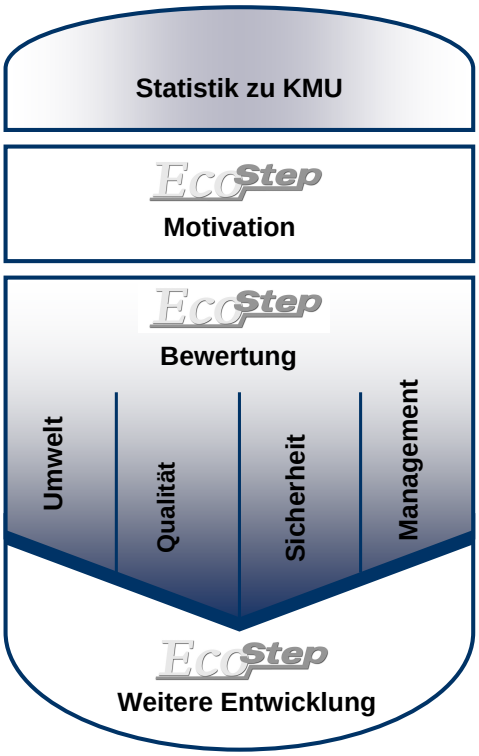
Das Kleinbetriebsmanagementsystem EcoStep wurde in den Regionen der drei Länder zu unterschiedlichen Zeitpunkten eingeführt. Unter Berücksichtigung des Standes der Entwicklung bei der Einführung von EcoStep fanden auch die Befragungen zu unterschiedlichen Zeitpunkten statt, zwischen April 2006 und Oktober 2006. Bei der Befragung der Unternehmen wurden unterschiedliche Herangehensweisen gewählt. In einigen Fällen wurde ein Workshop zum Anlass genommen, die schriftliche Befragung vor Ort vorzunehmen, in einigen Fällen wurde der Fragebogen den Unternehmen direkt per Email zugeschickt und zum Teil wurden die Fragebögen über Drittpersonen an die Unternehmen verteilt.

Die Befragten wurden aufgefordert als "Informanten" anhand der standartisierten Antwortvorgaben und teils offenen Fragen Auskünfte über EcoStep zu geben. Die Befragten wurden nicht als Untersuchungsobjekt, sondern als Mitwirkende im EU-Projekt angesprochen (vgl. Kromrey, 2006, S. 391). Der Vorteil der standardisierten Befragung lag vor allem darin, dass die Antworten mit SPSS quantitativ-statistisch ausgewertet werden konnten.

Der standardisierte Fragebogen mit dem Titel "Studie über die Einführung des integrierten Managementsystems EcoStep in KMU in drei europäischen Ländern" (siehe Anhang A) wurde zur Gewinnung von Daten über die Einführung von EcoStep in KMU in Deutschland, Italien und Frankreich konzipiert. Der Fragebogen setzt sich überwiegend aus geschlossenen Fragen mit Antwortvorgaben zusammen, wobei auch einige offene Fragen gestellt wurden. Die Wahl der Struktur mit Antwortvorgaben, lässt sich damit begründen, dass dadurch eine quantitative Auswertung der Antworten mit SPSS und Ex-

cel und ein direkter Vergleich möglich sind. Abbildung 6 veranschaulicht den Aufbau des Fragebogens. Da der Fragebogen anonym behandelt wurde, wurde die Objektivität der Antworten durch keinerlei Einflussnahme gestört und die Befragten konnten unbefangen antworten.

Abbildung 6: Vorgehensweise zur EcoStep-Befragung



Quelle: eigene Darstellung

7.1 Fragen zur Statistik

Im ersten Teil des Fragebogens wurden Daten über das Unternehmen erhoben, beispielsweise zur Größe des Unternehmens[25], zur Wirtschaftsform und zur Struktur des Managements. Es ist wichtig zu wissen, welcher Typ von Unternehmen sich auf EcoStep eingelassen hat um dann Schlüsse zu ziehen, welches die Zielgruppe ist und für welche Unternehmen EcoStep den größten Nutzen verspricht.

[25]Die Unterteilung der Unternehmensgrößen wurden in Anlehnung an die neue KMU-Definition vom 1. Januar 2005 gewählt. Die Mitarbeiterzahl für die Unternehmensgrößen sind wie folgt festgelegt: Mittleres Unternehmen: <250, Kleines Unternehmen: <50, Kleinstunternehmen: <10. Die Unterscheidung nach der Bilanzsumme und dem Jahresumsatz wurde im Rahmen dieser Studie vernachlässigt (vgl. Europäische Gemeinschaften, 2006, S. 14).

7.2 Motivation der KMU

Es hat sich gezeigt, dass die Rekrutierung der Unternehmen schwieriger war, als anfänglich gedacht. Insbesondere in Frankreich war dies der Grund, weshalb der erste Konvoi erst mit erheblicher Verspätung beginnen konnte. Die Fragen über die Motivation waren besonders wichtig um in Erfahrung zu bringen, welche Argumente andere Unternehmen überzeugen könnten EcoStep einzuführen. Wenn bekannt ist, welche Vorteile für die Unternehmen besonders attraktiv sind, können darauf aufbauend neue Verbreitungsstrategien entwickelt werden. Dasselbe gilt für die Vorteile, die EcoStep zugeschrieben werden. Bei dem Antwortkatalog zu der Frage nach den erwarteten Vorteilen vor der Einführung von EcoStep beschränkte sich die Auswahl, aus Rücksicht auf die Länge des Fragebogens, auf folgende Nennungen:

Die erwarteten Vorteile
- Marktvorteile
- Kosten senken
- Vereinfacht Zusammenarbeit mit Behörden, Kunden und anderen Akteuren
- Effizientere Arbeitsabläufe
- Transparentere Arbeitsabläufe
- Kompetentere Entscheidungen fällen
- Zufriedenheit der Mitarbeiter steigt
- Drei Themen in einem in Angriff nehmen kann
- Organisatorische Verbesserung

Auch nach der Kehrseite der Medaille wurde gefragt und zwar nach den Bedenken bezüglich EcoStep. Zu bewerten waren einerseits das Fehlen von Ressourcen (zeitliche, finanzielle und personelle) und andererseits, ob Unsicherheit bezüglich dem Nutzen bestand (fehlende Produktivitätssteigerung oder EcoStep nicht branchen-spezifisch genug).

7.3 Bewertung von EcoStep

Im dritten Teil sollten die bei der Einführung von EcoStep verwendeten Tools bewertet werden. Die zu bewertenden Tools waren die Workshops, das Handbuch, die persönlichen Beratungen und die EDV-Werkzeuge.

Konnten die Unternehmen die erwarteten Vorteile auch erzielen? Um dieser Frage auf den Grund zu gehen wurde nach den ökologischen, ökonomischen und sozialen Veränderungen im Betrieb nach der Einführung von EcoStep gefragt, anders gesagt die Veränderungen im Bereich Umwelt, Qualität, Arbeitssicherheit und allgemeine Management-

kompetenz. Ein direkter Vergleich von den erwarteten Vorteilen und den tatsächlichen Veränderungen ist nicht möglich, da die zu bewertenden Veränderungen mehr ins Detail gehen, als die in Kapitel 7.2 formulierten Vorteile. Die detaillierte Aufgliederung ermöglicht die Analyse der Prioritätensetzung und der Rangfolge der Maßnahmenumsetzung. An dieser Stelle soll noch einmal daran erinnert werden, dass die Pilotphase im Jahr 2003 begonnen hat, aber einige Unternehmen EcoStep erst seit ca. einem halben Jahr umsetzen und somit noch in der Anfangsphase stecken. Eine Befragung zu einem späteren Zeitpunkt würde mehr Aufschluss über den Umfang der Veränderungen geben. Es ist allemal interessant zu analysieren, welche Veränderungen als erstes von den Unternehmen in Angriff genommen werden. Um weitere Aussagen treffen zu können, wären Zeitreihenanalysen notwendig, die frühestens in einigen Jahren durchgeführt werden könnten.

Die Fragen zu den Veränderungen in den unterschiedlichen Bereichen sind so formuliert, dass explizit nach Veränderungen nach der Einführung von EcoStep gefragt wird. Es lässt sich natürlich nicht ausschließen, dass Unternehmen beispielsweise schon vorher aktiv im Bereich Umweltschutz waren und bestimmte Maßnahmen bereits umgesetzt haben. In einem solchen Fall, kann es natürlich sein, dass keine weiteren Veränderungen nach der Einführung von EcoStep stattgefunden haben. Das betreffende Unternehmen müsste in diesem Fall mit "gar nicht" antworten. Trifft dies zu, wurde der Befragte gebeten, eine zusätzliche Frage zu beantworten. Und zwar wird nachgefragt, ob schon Vorerfahrungen in dem betreffenden Bereich bestanden, ob dieser Aspekt für das Unternehmen keine Rolle spielt oder ob bis jetzt tatsächlich noch keine Veränderungen stattgefunden haben.

Der Katalog von möglichen Verbesserungsmaßnahmen ist sehr lang, deshalb musste bei der Befragung eine Auswahl getroffen werden.

Bereich Umweltmanagement
- Fortschritte um Energie zu sparen - Verhaltensveränderungen bezüglich Energie sparen - Einsparungen bei Abfall- und Wasserkosten - Reduzierung von Verbrauchsmaterial - Verbesserungen in der Abfallbeseitigung - Verbesserung im Bereich Umweltschutz dank unserer neuen Managementkompetenz
Bereich Qualitätsmanagement
- bessere Organisation - effizienteres Arbeiten - positive Reaktion der Kunden - Qualität der Produkte/Dienstleistungen wird immer besser dank unserer neuen Managementkompetenz

Bereich Arbeits- und Gesundheitsschutz
- Reduzierung der Unfallzahlen - Immer besser im Bereich Arbeits- und Gesundheitsschutz dank unserer neuen Managementkompetenz

allgemeine Managementkompetenz
- besseres Verständnis der Managementsysteme - bessere strategische Zukunftsplanung - Erkennen von negativen Nebenwirkungen unserer Arbeit auf die Natur und die Menschen - Reduzierung von negativen Nebenwirkungen unserer Arbeit auf die Natur und die Menschen

Die Befragung sollte nicht nur zu Tage bringen, welche Veränderungen die Unternehmen realisieren konnten, sondern auch aufzeigen, welche Schwierigkeiten die Unternehmen bei der Einführung hatten. Die Unternehmen wurden gefragt wie sehr Zeitknappheit, mangelnde Motivation, Nicht-Erkennen von Verbesserungsmöglichkeiten, fehlendes Know-how und Papierkrieg Schwierigkeiten darstellten.

Bei der Frage nach der Schwerpunktsetzung, sei es im Bereich Umwelt, Qualität oder Arbeitssicherheit, sollte sich der Befragte dazu äußern, welcher Aspekt des integrierten Managementsystems an erster Stelle und mit höchster Priorität behandelt wurde. Die Frage ist so konzipiert, dass Mehrfachnennungen möglich sind und somit auch alle drei Bereiche gleichzeitig genannt werden können. Es wird in diesem Sinne als Bewertung von EcoStep verstanden, da die Integration der drei Bereiche ein Ziel des Managementsystems darstellt und unterstreicht, wie weit dies von den Unternehmen genutzt und gelebt wird.

7.4 Zukünftige Entwicklung

In den letzten drei Fragen wird nach der Meinung der Befragten bezüglich einer möglichen Zertifizierung von EcoStep gefragt und wie viel diese bereit wären für eine regelmäßige Rezertifizierung zu bezahlen. Die Befragten konnten zwischen Beträgen von 500 Euro bis 4000 Euro auswählen. Als Antwortmöglichkeiten standen folgende Nachweisarten zur Auswahl:

Nachweisarten
- Teilnahmebescheinigung für die Einführung von EcoStep - Selbstverpflichtung, zukünftig in den drei Bereichen immer besser zu werden - EcoStep-Zertifikat mit regelmäßiger Rezertifizierung von EcoStep - Konformitätserklärung (z.B EcoStep entspricht ISO)

Die Erhebung dieser Informationen soll behilflich sein eine weitere Verbreitung von EcoStep zu ermöglichen aufbauend auf den Erfahrungen der bisherigen Teilnehmer.

8 Befragung der Unternehmen

Die Befragung der Unternehmen erfolgte gestaffelt, da berücksichtigt werden musste, dass die Einführung bei den einzelnen Konvois zu unterschiedlichen Zeitpunkten abgeschlossen war. Infolgedessen wurden die ersten Konvois im April/Mai 2006 befragt und weitere im September/Oktober 2006. Ein Konvoi besteht aus ca. 5 Unternehmen, die aus unterschiedlichen Branchen stammen.

8.1 Deutschland

In Deutschland waren drei Beraterfirmen damit beauftragt, das IMS EcoStep "an die Unternehmen zu bringen". In Bremen hat sich Herr Schulze vom RKW Bremen um die Rekrutierung der Unternehmen gekümmert und zusammen mit Herrn Dr. Kaus und Herrn Dr. Hirsch von SIC Consulting die Betriebsbegehungen und Workshops durchgeführt. In Hessen haben diese Aufgaben neben SIC Consulting auch die Beraterfirma Katalyse wahrgenommen. Das Projekt wurde vom Umweltministerium Hessen koordiniert. Herr Lanz vom Umweltministerium Hessen und Herr Schulze waren auch an der Konzipierung von EcoStep beteiligt.

Die ersten Fragebögen wurden am 24. März 2006 per Email an neun Unternehmen in Bremen und Bremerhaven geschickt, welche an den ersten zwei Konvois in Bremen teilgenommen haben. Die Unternehmen wurden gebeten, die ausgefüllten Fragebögen per Fax zurückzuschicken, was mit einer erfreulichen Quote von 100% auch geschah.

Weitere 20 deutsche Unternehmen wurden am 31. März 2006 bei einem Workshop auf der Mariannenaue befragt. Für den genauen Ablauf des Workshops siehe Kapitel 15.1 auf Seite 95. An diesem Tag fand nicht nur die Befragung der Unternehmer statt, sondern auch gleich die erste Präsentation der bisherigen Befragungsergebnisse inklusive der an demselben Tag gesammelten Daten. Damit eine direkt anschließende Präsentation der

Ergebnisse möglich war, war eine schnelle Dateneingabe und Auswertung der Daten erforderlich. Dies war nur in einer solch kurzen Zeitspanne machbar, da die Syntax für die Auswertung der Daten im Vorfeld in SPSS schon erstellt wurde.

Den restlichen hessischen Unternehmen wurde der Fragebogen per Email zugeschickt mit der Bitte diesen per Fax zurückzuschicken. Da die Rücklaufquote sehr schwach war, musste der Fragebogen ein zweites Mal verschickt werden und es musste telefonisch nachgefasst werden.

Der Workshop vom 7. September 2006 (siehe Kapitel 15.2 auf Seite 95) in Bremen wurde genutzt um die Unternehmen des letzten Konvois zu befragen. Insgesamt wurden in Deutschland von den 62 Unternehmen, die an dem Projekt EcoStep teilgenommen haben 42 befragt, was 68% ausmacht.

8.2 Italien

Die Kontaktperson in Italien war Herr Croce von der Beraterfirma Ervet. Zusammen mit seinem Arbeitskollegen Herr Giglio haben sie in der Region Emilia Romagna Unternehmen rekrutiert und beraten. Die Finanzierung des Projekts geschah teils durch das EU-Fördergeld und teils durch regionale Fonds. Auf der politischen Ebene hat Herr Di Stefano in dem Projekt mitgearbeitet. Damit die Antworten der Unternehmen valide sind und gleiche Voraussetzungen gegeben waren, wurde der Fragebogen ins Italienische übersetzt. Die Befragung erfolgte schließlich über Herr Croce, der die Fragebögen an die Unternehmen verschickte und die ausgefüllten Fragebögen dann an uns weiterleitete. Es haben 7 der 13 italienischen Unternehmen an der Befragung teilgenommen.

8.3 Frankreich

Da das Projekt in Frankreich, wie schon erwähnt, in seiner Anfangsphase steckt und der erste Konvoi voraussichtlich erst im Mai 2007 zu Ende sein wird, beschränkte sich die Befragung auf die Motivation, die Hintergründe, die Bewertung und die Erwartungen der Unternehmen. Die Frage nach den feststellbaren Veränderungen musste im französischen Fragebogen ausgelassen werden. Der Fragebogen wurde Mitte September an Herr Saint-Pé, welcher hauptsächlich zuständig war für die Rekrutierung der Unternehmen in der Region Aquitaine und als Kommunikationspartner fungierte und Herr Kociemba, der als Unternehmensberater tätig ist, geschickt.

Zusätzlich zu den schriftlichen Befragungen hatte uns Herr Saint-Pé ermöglicht Interviews mit zwei französischen Unternehmen, die an EcoStep teilnehmen, zu führen. Die Interviews wurden am 27. Juni 2006 in französisch geführt. Das erste Unternehmen ist im Bereich der Oberflächenbeschichtung, insbesondere in der Veredelung von Metallen tätig.

Das zweite Interview wurde mit der Leiterin eines Chemielabors geführt. Die Interviews waren von besonderer Bedeutung, da zusätzlich zu den vorformulierten Antworten des schriftlichen Fragebogens persönliche Hintergründe zum Vorschein kamen. Einige Antworten sollen hier genannt werden.

Im Fall des Metallveredelungsunternehmens war nicht die Eigentümerin selbst Interviewpartnerin, sondern ein Manager. Diese Situation, welche auch von dem Gesprächspartner angesprochen wurde, erschwert natürlich eine gute Umsetzung von EcoStep, da Zielkonflikte zwischen Manager und Geschäftsführer entstehen. Nichtsdestotrotz wurden einige erhoffte Vorteile von EcoStep für das Unternehmen aufgezählt, z.B., dass besser auf die Bedürfnisse der Kunden eingegangen werden kann, indem bessere Dokumentationen vorliegen, die Verfügbarkeit von Kaderleuten dokumentiert ist und allgemein eine bessere Organisation entsteht. Weitere Vorteile, die genannt wurden, war der integrierte und operationalisierte Ansatz von EcoStep und dass EcoStep eine gute Vorbereitung auf eine mögliche ISO-Zertifizierung sei. Wenn in naher Zukunft ein Zulieferer eine Zertifizierung verlangen würde, wäre der Schritt dahin nicht ganz so weit. Es ist an dieser Stelle zu erwähnen, dass dieses Unternehmen vor einigen Jahren ISO 14001 zertifiziert war. Die Zertifizierung konnte aber wegen den hohen Kosten nicht erneuert werden. Durch EcoStep erhofft sich das mittelständische Unternehmen eine günstigere Möglichkeit gefunden zu haben mit einem integrierten Ansatz die Umweltrichtlinien und Anforderungen ihrer Kunden zu erfüllen. Für das Unternehmen gibt es diesbezüglich einen starken Handlungsdruck. Der Wirtschaftssektor, in dem das Unternehmen tätig ist, schreibt diesem die “Mittel” und die “Resultate” vor. Den Zulieferern werden sozusagen Vorschriften von der Großindustrie auferlegt. Zu diesen Vorschriften kommt die Kontrolle durch die regionalen Präfekte[26] von Unternehmen wie diesem, die mit gefährlichen Stoffen arbeiten. Aber nicht nur der äußerer Handlungsdruck hat das Unternehmen dazu bewegt an dem Projekt EcoStep teilzunehmen, sondern auch interne Schwierigkeiten hofft man zu lösen. Da die Anzahl Mitarbeiter des Familienbetriebs gewachsen ist, erschweren die mündlichen Strukturen des Unternehmens ein effizientes Arbeiten. Die Schwierigkeit solche traditionellen Strukturen zu verändern, soll mit der Einführung einer guten Organisation erreicht werden.

Das zweite Interview brachte neue Hintergründe zu Tage, da von diesem andere Ziele anvisiert wurden. Doch auch in diesem Fall war die Methodik von EcoStep sehr willkommen. Das Chemielabor beabsichtigt sich bis 2007 nach ISO 17025[27] zertifizieren zu lassen. Es handelt sich dabei um eine sehr technische Zertifizierung, die den Bereich Qualität abdeckt. Um jedoch Richtlinien im Bereich Umwelt und Arbeitssicherheit zu integrieren

[26] Präfekte sind Vertreter des Zentralstaates auf der Ebene der Départements. Die Region Aquitaine besteht aus fünf Departements.

[27] ISO 17025: Norm für die Akkreditierung als Prüflaboratorium (vgl. http://www.lga-intercert.com/17025.htm)

hat sich das Unternehmen zusätzlich für EcoStep entschieden. Folgende Vorteile wurden genannt: bessere Organisation (z.B. Aufgabenverteilung), höhere Transparenz, Sensibilisierung der Mitarbeiter (z.B. durch Schulungen) und EcoStep als Plattform für eine eventuelle weitere ISO-Zertifizierung.

9 Auswertung der Befragung der Unternehmen

Die Auswertung der Fragebögen wurde mit SPSS und Excel vorgenommen. Je nach Fragestellung und Antwortmöglichkeiten wurden unterschiedliche Darstellungsformen gewählt. Wenn eine Bewertung anhand der Skala "voll und ganz", "teilweise" "eher weniger" oder "gar nicht" abzugeben war, wurde dies in Form von gestapelten Balkendiagrammen dargestellt. Die Ergebnisse wurden in eine Reihenfolge gebracht, so dass die meist angekreuzten Antworten zuoberst erscheinen. Bei Mehrfachantworten wurden die Resultate in Form einer Liste zusammengestellt und bei Fragen mit nur einer Antwortmöglichkeit wurden Balkendiagramme oder Kreisdiagramme erstellt. Die Diagramme werden in den folgenden Abschnitten abgebildet und sorgfältig interpretiert und teils mit bestehenden theoretischen Erkenntnissen in Verbindung gebracht.

9.1 Beteiligung

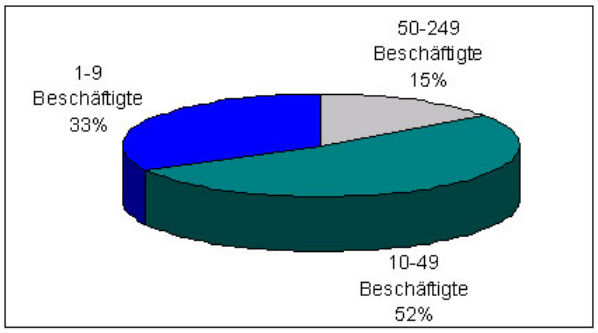
Die Beteiligung an der schriftlichen Befragung ist mit 52 von insgesamt 75 KMU, dies entspricht 69 %, sehr erfreulich ausgefallen. Von diesen 52 befragten Unternehmen haben 42 von 62 deutschen Unternehmen den Fragebogen ausgefüllt, 3 von 6 französischen Unternehmen und 7 von 13 italienischen Unternehmen. Es kann jedoch nicht bei allen Fragen kann von einer Grundgesamtheit von 52 Unternehmen ausgegangen werden. Insbesondere für den letzten Teil der Befragung über die Bewertung von EcoStep muss angemerkt werden, dass die französischen Unternehmen und ein deutsches Unternehmen diese Fragen nicht beantwortet haben, da diese die Implementierung von EcoStep noch nicht abgeschlossen hatten zur Zeit der Befragung, was dazu führt, dass die Grundgesamtheit dort 48 beträgt.

9.2 Statistik zu den befragten KMU

Um zu wissen, welcher Typ von KMU an dem Projekt EcoStep mitgemacht hat, wurden zu Beginn Fragen über die Größe, die Struktur und die Bestrebungen der Unternehmen gestellt.

Die Unterscheidung nach Unternehmensgrößen (Kleinst-, kleine und mittlere Unternehmen) lässt erkennen, welche Größengruppen von KMU an dem Projekt beteiligt waren. Dies lässt Schlüsse darüber ziehen, welchen Einfluss die Unternehmensgröße auf die Einführung von Managementsystemen hat. Abbildung 7 zeigt, dass über die Hälfte der an dem Projekt beteiligten KMU angaben 10 bis 49 Beschäftigte in ihrem Unternehmen

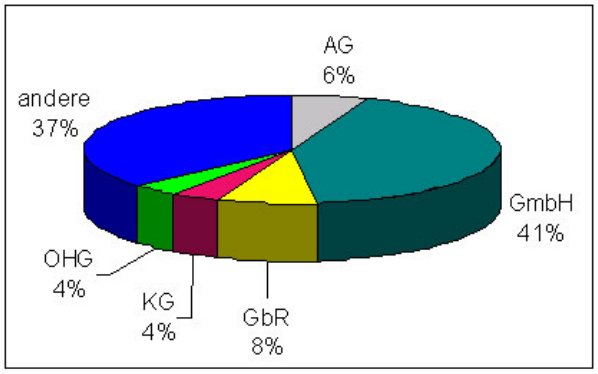
Abbildung 7: Unternehmensgröße



Quelle: eigene Darstellung

zu haben. Dieses Resultat lässt vermuten, dass die Einführung von EcoStep bei kleinen Unternehmen besonders Anklang findet. Mit 15% der Teilnehmer stellen die mittleren Unternehmen die kleinste Gruppe dar. Die Unterscheidung nach Unternehmensgrößen ist interessant um zu analysieren wo Kleinstbetriebe Vorteile und Schwierigkeiten sehen im Vergleich zu kleinen und mittleren Unternehmen.

Abbildung 8: Rechtsform

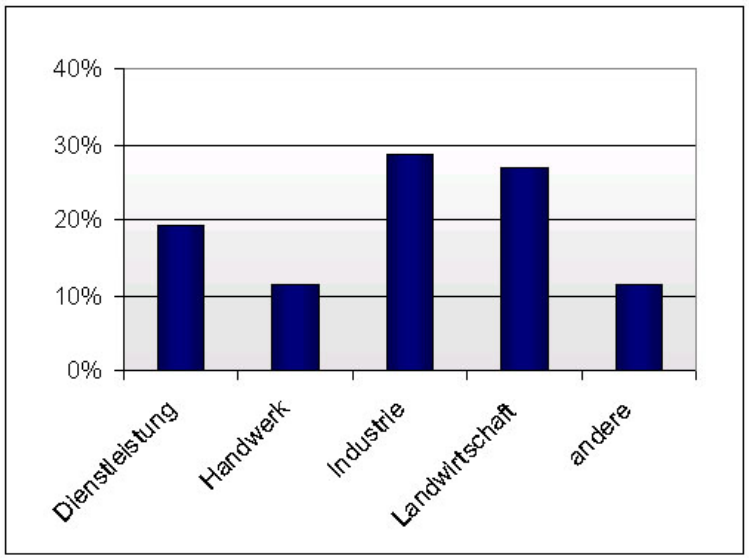


Quelle: eigene Darstellung

Die nächste Frage ist die der Rechtsform des Unternehmens, bei welcher 41% der Befragten angaben, dass ihr Unternehmen eine GmbH ist. Darauf folgen mit deutlich geringerem Prozentanteil GbR (Gesellschaft bürgerlichen Rechts), AG (Aktiengesellschaft), KG (Kommanditgesellschaft) und OHG (Offene Handelsgesellschaft). Die Rechtsformen, die zur Auswahl standen, waren für 37% der Unternehmen nicht zutreffend.

Mit 29% und 28% waren vor allem industrielle und landwirtschaftliche Betriebe unter den EcoStep Teilnehmern vertreten. Die große Anzahl von landwirtschaftlichen Betrieben lässt sich teils dadurch erklären, dass in Hessen ein Konvoi ausschließlich mit Weinbauern gestartet wurde. 19 % waren im Dienstleistungssektor tätig und 12% im Handwerksektor. 6% der Unternehmen sagten von sich, dass sie einem anderen Wirtschaftssektor angehören (vgl. Abbildung 9).

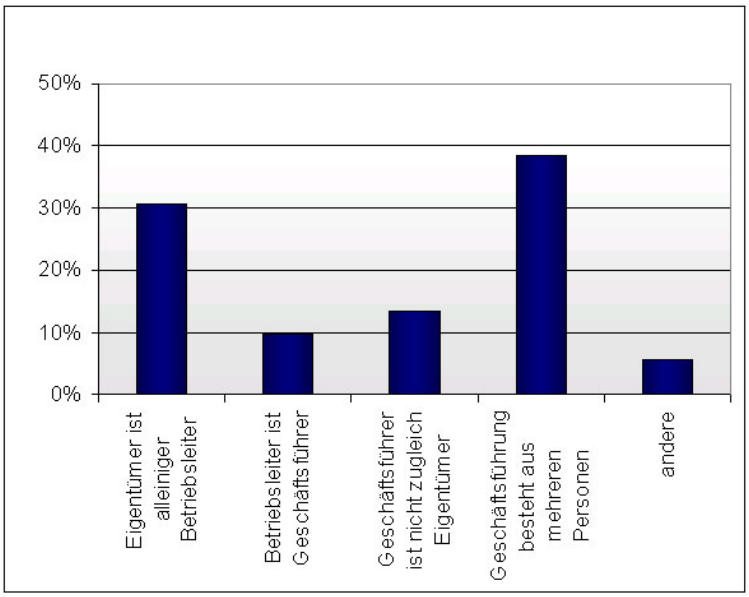
Abbildung 9: Wirtschaftssektor



Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 10 zeigt, welche Struktur das Management der EcoStep Teilnehmer aufweist. Es ist deutlich zu erkennen, dass in einem Großteil der Unternehmen die Geschäftsführung aus mehreren Personen besteht oder dass der Eigentümer alleiniger Betriebsleiter ist.

Abbildung 10: Struktur des Managements



Quelle: eigene Darstellung

Ungefähr die Hälfte der Fragebögen wurden von den Geschäftsführern ausgefüllt. In einigen Fällen waren es die Betriebsleiter, die Inhaber, Verantwortliche für Qualitätssicherheit oder Mitarbeiter in anderen Positionen.

Bei den angegebenen Gründungsjahren lassen sich keine Tendenzen erkennen, die be-

Tabelle 1: Erwartungen an betriebliche Zukunft

Betriebsübergabe an Nachfolger	17
Erweiterung	**35**
Erhalt	19
Schließung	-
Verkauf	2
andere	5

Quelle: eigene Darstellung

stimmte Aussagen erlauben würden, da sowohl sehr junge als auch Traditionsunternehmen dabei sind. Es ist eine starke Streuung festzustellen, die von 1773 bis 2001 reicht.

Eine Mehrheit der Befragten, wie in Tabelle 1 zu erkennen, strebten für ihr Unternehmen eine Erweiterung an. 19 der Befragten rechneten mit einem Erhalt des jetzigen Geschäftsumfangs und immerhin ein Drittel hoffte auf eine Übergabe an einen Nachfolger. Es ist bei der Analyse zu bedenken, dass eine Mehrfachnennung möglich war und somit etwa die Hälfte der Unternehmen zwei Bestrebungen angaben. Es lässt sich aus diesen Antworten schließen, dass viele ihr Unternehmen in Zukunft ertragreicher gestalten wollen oder auf demselben Niveau halten wollen. Dauerhafter Fortbestand ist somit für einen Großteil der Befragten eine wichtige Komponente.

9.3 Motivation und Gründe für oder gegen eine Einführung von EcoStep

Tabelle 2: Motivation für die Projektteilnahme

Anstoß vom Kunden	14
Anstoß vom Lieferanten	1
Anstoß von der kommunalen Verwaltung	4
Umweltschutz ist mir wichtig	**28**
Grundlage für Zertifizierung	20
Versicherung hat es mir empfohlen	-
suche Verbesserungspotenzial für den Betrieb	**39**
möchte Image des Unternehmens verbessern	**28**
möchte Betriebskosten sparen	**26**
andere Beweggründe	3

Quelle: eigene Darstellung

Auf die Frage "Warum haben Sie an dem Projekt teilgenommen" wurden von den EcoStep-Teilnehmern mehrere Antworten angekreuzt. In Tabelle 2 sind diese zusammengefasst. Für viele war die Suche nach Verbesserungspotenzial ein Beweggrund EcoStep in ihrem Unternehmen einzuführen. Sie versprachen sich mit EcoStep ihr Unternehmen voranzubringen. Für mehr als die Hälfte der Unternehmen spielte auch der Gedanke des Umweltschutzes

eine wichtige Rolle. Diese Antwort ist sehr erfreulich, da Umweltschutz in vielen KMU zu kurz kommt und Umweltmanagementsysteme bis dato nicht sehr erfolgreich waren (vgl. Gerstenfeld und Roberts, 2000, S. 106). Die Unternehmen haben erkannt, dass EcoStep für sie eine Grundlage sein kann Umweltbelange in die Unternehmenstätigkeit zu integrieren. Ebensoviele Unternehmen gaben an, durch EcoStep ihr Image aufbessern zu wollen. In einigen Großunternehmen hat soziale Verantwortung und Umweltschutz die Reputation der Unternehmen verbessert und diesen Wettbewerbsvorteile verschafft. Aus den Mehrfachnennungen der Befragten lässt sich folgern, dass ein solcher Imagevorteile durch die Übernahme von mehr Verantwortung auch für KMU Sinn ergibt.

Von der Hälfte der Befragten wird die Möglichkeit erkannt durch EcoStep Betriebskosten zu sparen. Dies kann erreicht werden, indem sich ein Unternehmen beispielsweise besser organisiert oder im Sinne der Ökoeffizienz Kosten einspart. Ökoeffizienz wird für bestimmte Umweltmanagementsysteme als Vermarktungsstrategie verwendet, jedoch ist zu bedenken, dass Einsparpotenziale nicht für alle KMU gleich hoch ausfallen und diese auch beschränkt sind.

EcoStep als Grundlage für eine DIN/EMAS-Zertifizierung gaben 20 Unternehmen als Motivation an. Da sich der Leitfaden von EcoStep an den Prinzipien der DIN Normen für Qualitätsmanagement (DIN EN ISO 9001:2000), Umweltmanagement (EMAS II und DIN EN ISO 14001) und dem nationalen Leitfaden für Arbeitsschutzmanagement-Systeme orientiert und die wichtigsten Elemente davon in EcoStep enthalten sind, ist dieser Anspruch völlig gerechtfertigt (vgl. Umweltallianz Hessen, 2003, S. 7).

Bei der Auswertung dieser Antworten sollte man die unternehmensspezifischen Situationen nicht außer Acht lassen, da je nachdem wer die Unternehmen auf EcoStep aufmerksam gemacht hat (vgl. Tabelle 3) und mit welchen Schwierigkeiten die Unternehmen zu kämpfen haben, die Unternehmen versuchen unterschiedlichen Anforderungen gerecht zu werden. Handlungsdruck darf jedoch nicht als einziger Motivationsgrund gesehen werden. Es darf nicht vergessen werden, dass EcoStep auf freiwilliger Basis beruht. Offensichtlich gibt es nicht nur einen Grund für die Einführung von EcoStep, sondern mehrere.

Tabelle 3 gibt einen Hinweis, welche Akteure die Zuständigen in den Unternehmen überzeugen konnten, dass EcoStep für diese eine gute Investition ist. Es ist nicht überraschend, dass allen voran Verbände KMU kontaktieren und überzeugen konnten. Dies zeigt, dass es wichtig ist, dass solche Managementtools von einer anerkannten, den Unternehmen nahestehenden Organisation vermarktet werden sollten.

Freiwillig ein IMS einzuführen, bedeutet nicht nur in die drei Bereiche Qualität, Arbeitssicherheit und Umwelt zu investieren, es sollen vielmehr auch positive Effekte realisiert werden. In Abbildung 11 wird dargestellt, welche Vorteile von EcoStep vor der Einführung erwartet wurden. Die Befragten wurden gebeten, anhand einer Skala von

Tabelle 3: Wer hat Sie auf EcoStep aufmerksam gemacht?

durch einen Berater	7
durch einen Verband	**19**
durch eine Info-Veranstaltung	14
durch Fachzeitungen	-
durch Gesprächspartner	4
durch Behörden	8
im Internet	-
in der Tageszeitung	-
durch die Handelskammer	10
durch Newsletter	1
andere	3

Quelle: eigene Darstellung

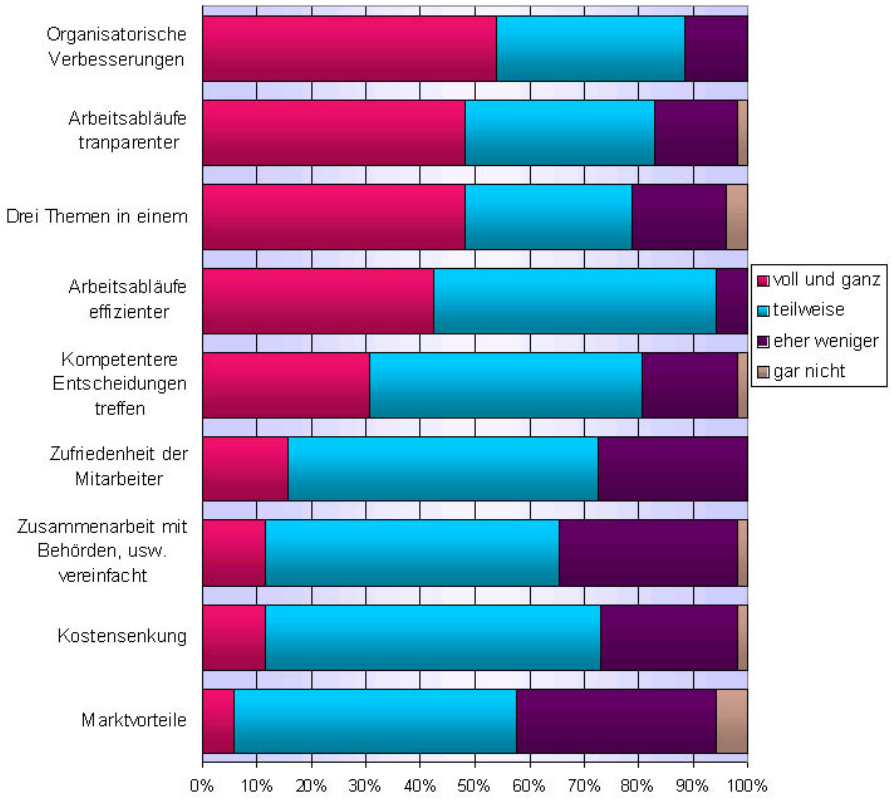
"voll und ganz", "teilweise", "eher weniger" bis "gar nicht" zu bewerten, wie stark sie die neun vorgegebenen Vorteile erwartet haben. Über 50% der Befragten kreuzten an, dass sie "voll und ganz" eine organisatorische Verbesserungen in ihrem Unternehmen erwarteten. Für keinen der Befragten spielte dieser Vorteil gar keine Rolle. Wichtige Vorteile von EcoStep scheinen auch zu sein, dass drei Themenbereiche in einem Managementsystem angeboten werden und dass Arbeitsabläufe transparenter und effizienter gestaltet werden können. 40% bis 50% gaben an diese Vorteile "voll und ganz" erwartet zu haben. Zumindest teilweise kompetentere Entscheidungen zu treffen, da man sich mit der Materie gezielt auseinandergesetzt hat, sahen 80% der Befragten als Vorteil.

Dass durch EcoStep eine verbesserte Zufriedenheit der Mitarbeiter erreicht werde, gegenüber diesem Vorteil äußerten sich 30% skeptisch. Dasselbe gilt für die vereinfachte Zusammenarbeit mit Behörden und die Schaffung von Marktvorteilen. Marktvorteile würden wahrscheinlich dann interessant werden, wenn von einem Auftraggeber oder Kunden Erwartungen diesbezüglich geäußert werden. Dem Vorteil der Kostensenkung wurde nicht viel Bedeutung beigemessen. Über 70 % der Befragten hofften aber zumindest teilweise in den Genuss dieses Vorteils zu kommen.

Bei allen neun Vorteilen, die es zu bewerten galt, sind die Antworten durchwegs eher positiv ausgefallen. Einige Vorteile fallen wie besprochen eindeutig mehr ins Gewicht. Es wurde explizit nach den erwarteten Vorteilen gefragt um in Erfahrung zu bringen, welche Argumente für die KMU, die sich schließlich auch für die Einführung von EcoStep entschieden haben, relevant waren.

Nicht nur die erwarteten Vorteile waren von Interesse, auch die Bedenken vor der Einführung sind wesentlich. Es ist charakteristisch für KMU, dass sie sehr unterschiedlich sind und somit auch gewisse Implementierungshindernisse auf die Größe, den Standort, den Wirtschaftssektor oder die Organisationsstruktur zurückzuführen sind. Einige der gewählten Antwortvorgaben gehen auf diese Unterschiede ein, aber mehrheitlich handelt

Abbildung 11: Erwarteten Vorteile vor der Einführung von EcoStep



Quelle: eigene Darstellung

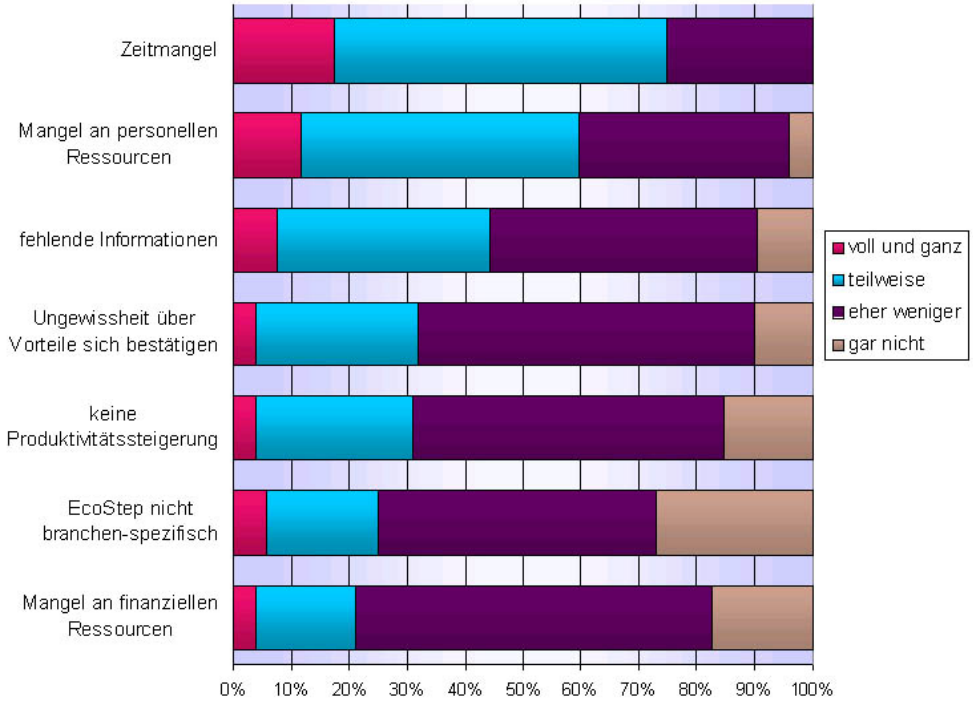
es sich um Hindernisse, die KMU allgemein betreffen.

Viele der Befragten (75 %) glaubten "voll und ganz" oder "teilweise", dass sie nicht die benötigte Zeit aufbringen können, das IMS EcoStep einzuführen. Eine weitere Befürchtung war nicht genügend personelle Ressourcen zur Verfügung zu haben. Diese beiden internen Hindernisse werden auch in anderen Studien oft als zentrale Barrieren für KMU genannt (vgl. Gerstenfeld und Roberts, 2000, S. 111).

Da KMU nicht dieselben Ressourcen zur Verfügung haben wie Großunternehmen, ist es naheliegend, bei einem Kleinbetriebsmanagementsystem genau diese Unterschiede zu berücksichtigen. Der Arbeitsaufwand muss also so gering wie möglich gehalten werden und es muss den Unternehmen ein bestimmter finanzieller oder personeller Aufwand abgenommen werden, damit auch die Kosten niedrig gehalten werden können. Es braucht nicht nur finanzielle Unterstützung, sondern auch Berater oder andere Ansprechpersonen, die ihnen Zugang zu den relevanten Informationen verschaffen. 45% der EcoStep-Teilnehmer hatten die Befürchtung, dass fehlende Informationen bei der Einführung von EcoStep ein Problem darstellen könnten. Die Restlichen bewerteten dies als nicht oder als eher weniger problematisch.

Dass sich die Ungewissheit über Vorteile bestätigt, dass keine Produktivitätssteigerung eintritt oder dass EcoStep nicht branchen-spezifisch genug ist, wurde "eher weniger" oder

Abbildung 12: Bedenken gegenüber EcoStep vor der Einführung

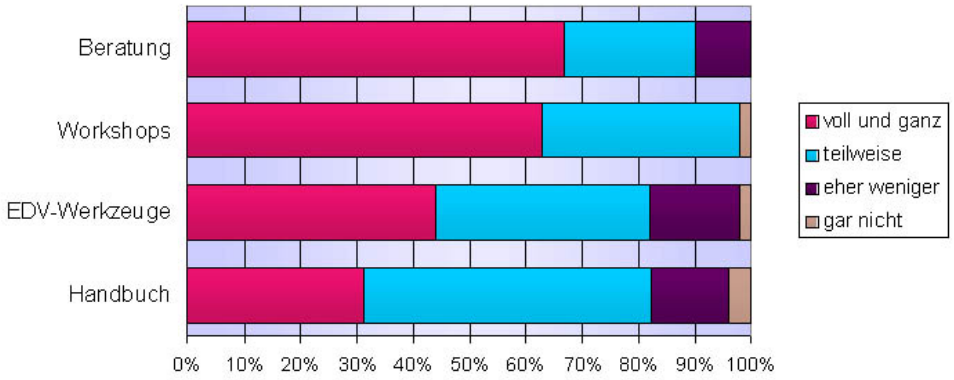


Quelle: eigene Darstellung

"gar nicht" befürchtet.

9.4 Bewertung von EcoStep

Abbildung 13: Bewertung der Werkzeuge von EcoStep



Quelle: eigene Darstellung

Die Abbildung 13 veranschaulicht, dass alle Werkzeuge im Großen und Ganzen als hilfreich bewertet wurden. Insbesondere die dialogischen Instrumente, in welchen durch direkten Kontakt Informationen übermittelt wurden, wurden als besonders nützlich eingestuft. Es lässt sich sagen, dass die Beratungen und Workshops sehr attraktiv waren, aber auch die EDV-Werkzeuge und das Handbuch als nützlich eingestuft wurden.

Tabelle 4: Nutzen der Werkzeuge

Schwachstellen konnten besser erkannt werden	37
Schritt näher zur Vorbereitung auf eine Zertifizierung	33
Erfahrungsaustausch	24
Betriebsoptimierung konnte erreicht werden	24
andere	1

Quelle: eigene Darstellung

Auf die Frage, in welchen Bereichen die Workshops, das Handbuch und die Beratungen Wirkung gezeigt haben, antworteten mehr als 2/3 der Befragten, dass sie dadurch Schwachstellen in ihrem Betrieb erkennen konnten. Das Erfassen der Ist-Situation ermöglicht Verbesserungspotenzial zu erkennen und darauf aufbauend Optimierungsmaßnahmen zu planen. Offensichtlich konnten Schwachstellen behoben werden, da von etwa der Hälfte eine Betriebsoptimierung festgestellt werden konnte. Da EcoStep die wesentlichen Elemente von den Standard-Zertifizierungen beinhaltet und auf dem PDAC-Zyklus (Plan-Do-Check-Act-Zyklus) aufbaut, aber auch die Logik der kontinuierlichen Verbesserung vermittelt, ist es erfreulich, dass 33 der Befragten dies erkannt haben und EcoStep für eine eventuelle Zertifizierung nutzen wollen. Aber auch die simple Tatsache, dass Erfahrungsaustausch neue Perspektiven bietet und neue Ideen bringt, haben einige als Bereicherung empfunden.

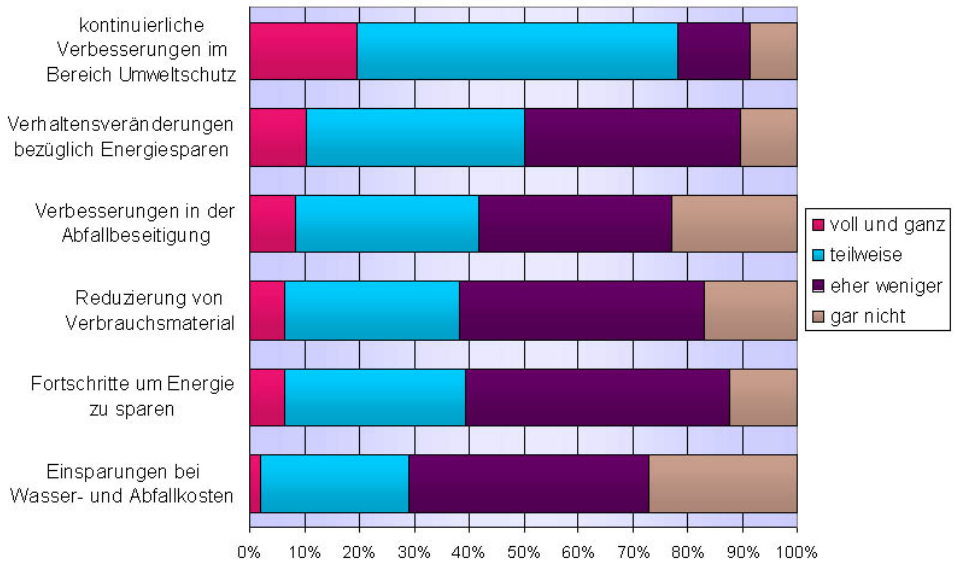
In den vier folgenden Balkendiagrammen werden die Veränderungen seit der Einführung von EcoStep im Bereich Umweltschutz, Qualität, Arbeitssicherheit und allgemeine Managementkompetenzen dargestellt. Es ist einleuchtend, dass gewisse Veränderungen mehr Zeit brauchen als andere bis erste Resultate sich bemerkbar machen, aber unabhängig davon vermitteln die Abbildungen 14, 15, 16 und 17 einen ersten Eindruck darüber, welche Veränderungen einfach umzusetzen sind oder wo Prioritäten gesetzt werden. Es ist an dieser Stelle zu ergänzen, dass der Maßnahmenkatalog von EcoStep sehr flexibel ist und die Unternehmen mitentscheiden, welche Maßnahmen angegangen werden.

Die Antwortkategorien, die den Befragten zu Auswahl standen, sind “voll und ganz” “teilweise” “eher weniger” und “gar nicht”. Bei den gestapelten Balkendiagrammen ist zu berücksichtigen, dass 100% auf der x-Achse nicht 100% der EcoStep Teilnehmer entsprechen, sondern 100% der gegebenen Antworten (ohne fehlende Antworten). Die fehlenden Antworten sind variabel, aber geringfügig.

Ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung ist getan: 78,2% derjenigen, die sich dazu geäußert haben, können von ihrem Unternehmen sagen, dass zumindest teilweise an einer kontinuierlichen Verbesserung im Bereich Umweltschutz gearbeitet wird. 20% gaben an, dass in ihrem Unternehmen “voll und ganz” ein Trend zum Energiesparen festgestellt werden kann und für weitere 30% der Unternehmen trifft dies teilweise zu.

Erste Bemühungen umweltbewusst zu wirtschaften durch Verbesserungen in der Ab-

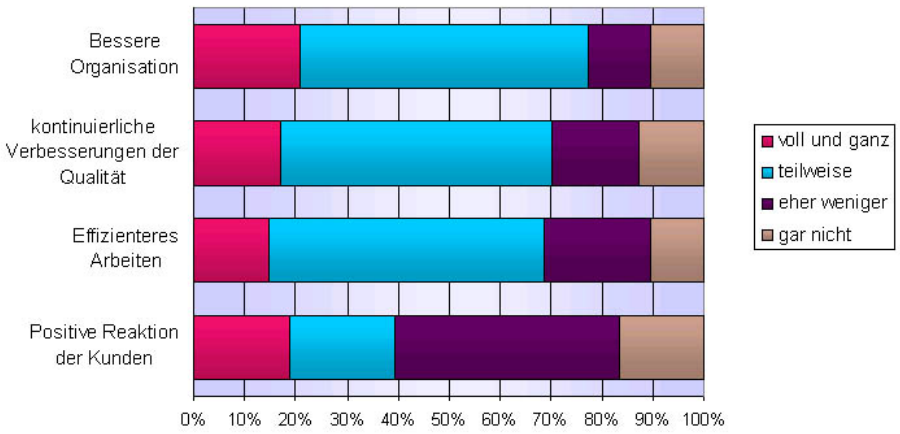
Abbildung 14: Veränderungen im Bereich Umweltschutz seit der Einführung von EcoStep


kontinuierliche Verbesserungen im Bereich Umweltschutz
Verhaltensveränderungen bezüglich Energiesparen
Verbesserungen in der Abfallbeseitigung
Reduzierung von Verbrauchsmaterial
Fortschritte um Energie zu sparen
Einsparungen bei Wasser- und Abfallkosten
0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%
voll und ganz
teilweise
eher weniger
gar nicht

Quelle: eigene Darstellung

fallbeseitigung oder in der Reduzierung von Verbrauchsmaterial lassen sich erkennen. Jedoch für viele ist dies "eher weniger" oder "gar nicht" der Fall. Die Antwort "gar nicht" kann unterschiedlich interpretiert werden. Einerseits kann es bedeuten, dass im wahrsten Sinne des Wortes keine Anstrengungen in diesem Bereich gemacht wurden oder aber, dass bereits vor der Einführung von EcoStep mit Ressourcen verantwortlich umgegangen wurde und sich seit der Einführung von EcoStep weiter nichts verändert hat. Fünf der Befragten, die "gar nicht" angekreuzt haben, begründen dies damit, dass ihr Unternehmen bereits Vorerfahrung hatte im Bereich Umweltschutz. Bei den letzten beiden Punkten, haben relativ wenige Unternehmen Veränderungen festgestellt.

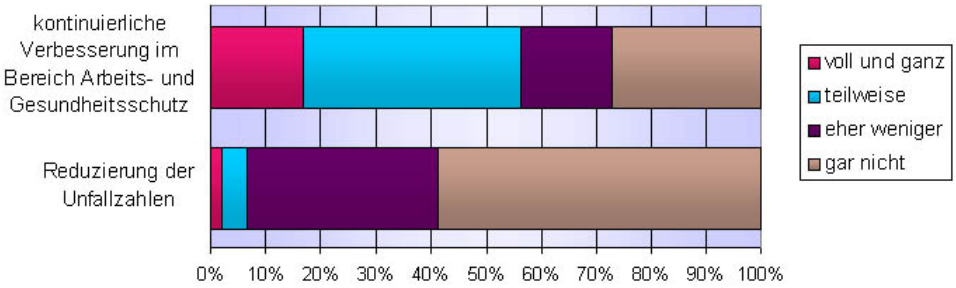
Abbildung 15: Veränderungen im Bereich Qualität seit der Einführung von EcoStep



Quelle: eigene Darstellung

Die Veränderungen im Bereich Qualität wurden anhand von vier Kriterien abgefragt. Die Veränderung, die von den Befragten am positivsten bewertet wurde, ist die bessere Organisation. Die Erwartung einer besseren Organisation, die viele EcoStep Teilnehmer an EcoStep stellten, hat sich folglich erfüllt. Die positive Reaktion der Kunden konnte hingegen nur bei einem Teil der Unternehmen festgestellt werden.

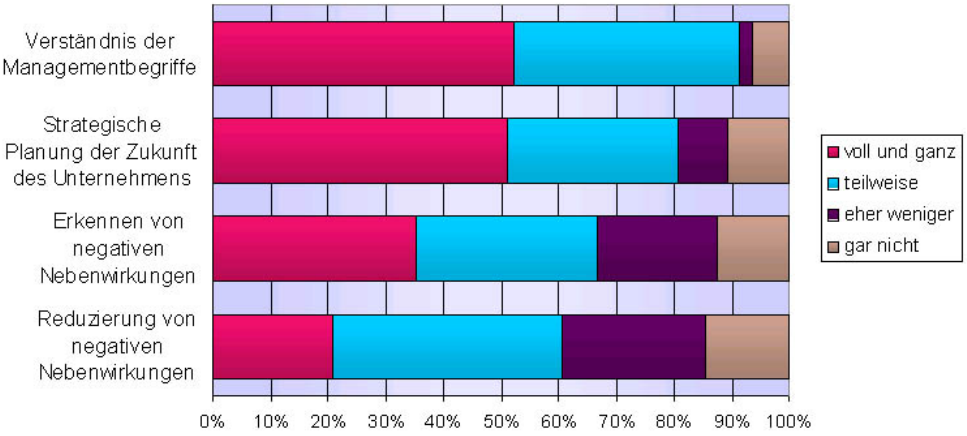
Abbildung 16: Veränderungen im Bereich Arbeitssicherheit seit der Einführung von EcoStep



Quelle: eigene Darstellung

Bei der Bewertung der Veränderung im Bereich Arbeitssicherheit antwortete ein relativ großer Prozentsatz mit "gar nicht". Dabei ist zu berücksichtigen, dass auch hier "gar nicht" so interpretiert werden kann, dass bereits Vorerfahrungen vorhanden waren. 17,4% kreuzten dies als Erklärungsgrund an. Weitere 17,4% gaben an, dass keine Veränderungen stattgefunden haben und für 8,7% spielte dieser Aspekt für das Unternehmen keine Rolle.

Abbildung 17: Verbesserung der allgemeinen Managementkompetenzen seit der Einführung von EcoStep

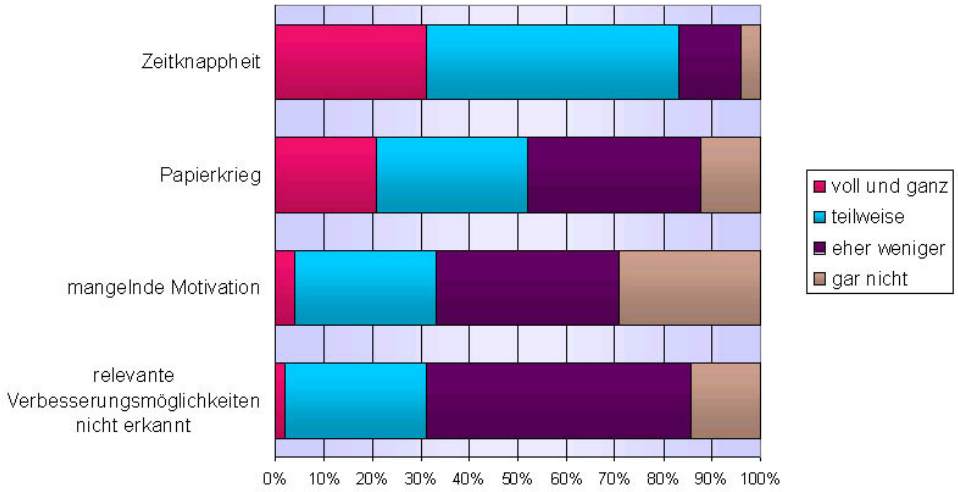


Quelle: eigene Darstellung

Vergleicht man Abbildung 17 mit Abbildung 14, 15 und 16 fällt auf, dass vor allem Veränderungen im Bereich allgemeine Managementkompetenzen erreicht worden sind. Über 90% gaben an, jetzt ein besseres Verständnis der Managementbegriffe zu besitzen. Hat EcoStep aus den Verantwortlichen bessere Manager gemacht? Auf jeden Fall fällt jetzt

vielen die strategische Planung der Zukunft des Unternehmens leichter und die Unternehmen sehen sich mehrheitlich in der Lage, die negative Wirkung ihrer Arbeit auf die Natur und die Menschen zu erkennen und zu reduzieren

Abbildung 18: Schwierigkeiten



Quelle: eigene Darstellung

Die Schwierigkeiten, die von den Unternehmen festgestellt wurden, zeigen, dass es in vielen Fällen nicht an der Motivation oder der Methodik von EcoStep liegt, sondern das Aufbringen der nötigen Zeit und die anfallende Bürokratie den Unternehmen zu schaffen macht.

Tabelle 5: Schwerpunktsetzung

Umweltmanagement	33
Qualitätsmanagement	49
Arbeits- und Gesundheitsschutz	31

Quelle: eigene Darstellung

Anhand der Frage “Wo setzt ihr Unternehmen Schwerpunkte?” gilt es zu klären wie, stark das Konzept der Integration von den Unternehmen auch umgesetzt wurde. Die Zahlen (vgl. Tabelle 5) machen deutlich, dass die Prioritäten auf Qualität gesetzt werden. Immerhin 23 Unternehmen gaben an alle drei Aspekte an.

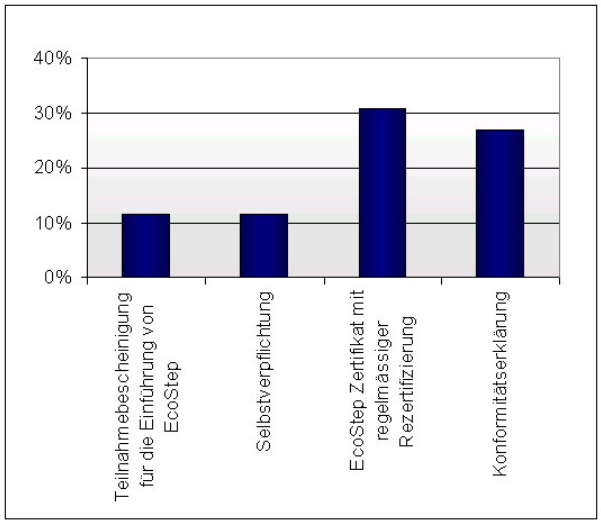
9.5 Angaben über eine mögliche weitere Entwicklung

Anhand von drei Fragen sollte ermittelt werden, welche Vorstellungen die EcoStep Teilnehmer von einem eventuellen EcoStep Nachweis bzw. einer Zertifizierung haben. Zu Beginn des Projekts war keine Zertifizierung vorgesehen. EcoStep sollte vielmehr eine Methode darstellen um KMU auf eine Zertifizierung nach bereits existierenden Managementsystemstandards (ISO, EMAS) hinzuführen. Diese abschließenden Fragen sollten die

Meinungen der Zielgruppe über einen möglichen Nachweis der erfolgreichen Einführung von EcoStep zum Vorschein bringen.

Die große Mehrheit von 75% sprach sich für einen Nachweis aus. Bei der Frage welche Art von Nachweis angestrebt würde, standen den Befragten vier Möglichkeiten zur Auswahl (vgl. Abbildung 19). Ein EcoStep-Zertifikat mit regelmäßiger Rezertifizierung oder eine Konformitätserklärung entsprach den Vorstellungen von über der Hälfte derjenigen, die sich für einen Nachweis aussprachen.

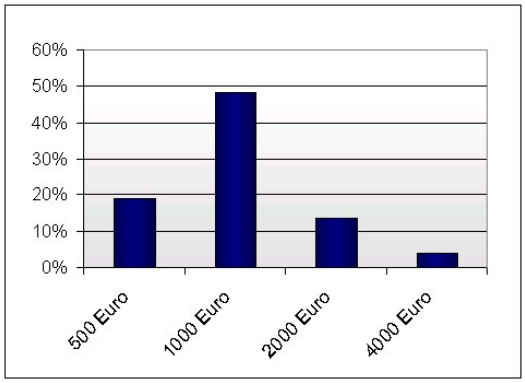
Abbildung 19: Art Nachweis



Quelle: eigene Darstellung

Bei der Frage, wie viel die Unternehmen bereit wären für eine Zertifizierung/Rezertifizierung auszugeben, waren 48% der Befragten bereit 1000 Euro maximal dafür auszugeben. 15% haben diese Frage nicht beantwortet. Die Bereitschaft 1000 Euro für eine Zertifizierung aufzubringen ist ein Zeichen dafür, dass den KMU eine Investition in dieses IMS eine beträchtliche Summe Wert ist und sie sich eine weitere Zusammenarbeit vorstellen können.

Abbildung 20: Kosten



Quelle: eigene Darstellung

10 Ausarbeitung des Interview-Leitfadens

Im Rahmen dieser Studie wurden Experteninterviews mit acht Experten geführt um die Ergebnisse der schriftlichen Befragung der KMU mit Erfahrungswissen und Meinungen von Experten zu ergänzen. Da es sich bei acht Experten um eine geringe Anzahl von Experten handelt, wurde ein problemzentriertes exploratives Leitfaden-Interview entwickelt. Es wurden Projektpartner von EcoStep in den drei Ländern befragt. Insbesondere die Erfahrungen der Experten, welche direkt mit den Unternehmen zusammen gearbeitet haben, waren von besonderem Interesse. Um weitere Perspektiven miteinzubeziehen, wurden zwei externe Experten befragt, die nicht in das Projekt EcoStep involviert waren.

Der Vorteil qualitative Interviews zu führen anhand eines Leitfadens, liegt einerseits in der offenen Gesprächsführung und andererseits kann eine themenspezifische Befragung geführt werden. Ein weiterer Vorteil ist die Verwendung von "Kernfragen" in jedem Interview, was besonders nützlich ist für die Gegenüberstellung der einzelnen Interviews. Interessant ist es über diese zentralen Fragen hinaus Informationen von den Experten zu erhalten, welche ermöglichen weitere Zusammenhänge aufzudecken und die auch oft weitere neue Fragen ins Spiel bringen (vgl. Schnell, Hill und Esser, 2005, S. 387). Die Auswertung erfolgte mit einer inhaltlich-reduktiven Vorgehensweise (vgl. Lamnek, 2005, S. 405f.). Zuerst wurden die Interviews transkribiert. Danach wurde ein Kategoriensystem verwendet um eine Themenmatrix der Interviews erstellen zu können (vgl. Kromrey, 2006, S. 326). Es wurden sorgfältig acht problemrelevante Kategorien ausgewählt (siehe Tabelle 6), welche aus den theoretischen Untersuchungen von IMS in KMU abgeleitet wurden. Jedes Interview wurde anhand dieser Kategorien analysiert und die themenspezifischen Aussagen wurden gekürzt in einer Matrix zusammengestellt. Nach der Klassifizierung der codierten Aussagen der Experten wurde eine themenorientierte Inhaltsanalyse verfasst.

Tabelle 6: Auswertungskategorien

Allgemeine Bewertung von IMS für KMU
Bewertung von EcoStep
Verbreitungsstrategien
Hindernisse bei der Verbreitung
Hindernisse bei der Implementierung
Bedeutung kultureller Unterschiede, länderspezifische Besonderheiten
Zukünftige Entwicklungsmöglichkeiten
Vorstellungen eines europäischen niederschwelligen MS

Das Interview besteht aus zwei Teilen: einen allgemeinen Teil über integrierte Managementsysteme für KMU und einen spezifischen Teil über die Einschätzung von EcoStep. Bei den internen Experten waren beide Teile relevant und bei den externen Experten nur der allgemeine Teil. Die Interviews dauerten zwischen ein bis zwei Stunden, wobei anzumerken ist, dass je nach Gesprächspartner bestimmte Themen besonders ausführlich

diskutiert wurden.

Im folgenden Abschnitt werden die Inhalte des Leitfadens kurz zusammengefasst. In dem allgemeinen Teil wurden die Experten gefragt, wie sie integrierte Managementsysteme für KMU bewerten und definieren und welche Barrieren und kulturellen Unterschiede die Ursache sind, dass so wenige KMU Managementsysteme einführen. Weiter wurde nachgefragt, welche Entwicklungstendenzen sich im jeweiligen Land abzeichnen und welche Verbreitungsstrategien allgemein verwendet werden. Im EcoStep-Teil, der darauf abzielt in Erfahrung zu bringen, wie die Einführung des kleinbetrieblichen integrierten Managementsystems EcoStep verlaufen ist, wurden wie auch schon bei der schriftlichen Befragung der Unternehmen nach dem kurz-, mittel- und langfristigen Nutzen von EcoStep und nach den Vorteilen allgemein gefragt. Anschließend wurde nach den Kommunikationsweisen und -mitteln in Hinblick auf die Verbreitung von EcoStep gefragt. Abschließend sollten die Befragten ein Statement abgeben, welche Art von MS sich in Zukunft in Europa durchsetzen wird und welche zukünftige Entwicklung sie sich vorstellen können.

11 Experteninterviews und Gruppendiskussionen

Die Leitfadengespräche wurden als Einzelgespräche oder auch als Gruppeninterview mit zwei Gesprächspartnern durchgeführt. Genaueres dazu in den folgenden Unterkapiteln. Zusätzlich zu den Interviews wurden Expertenmeinungen aus Gruppendiskussionen mit mehreren Teilnehmern (4 bis 11 Personen) entnommen. In diesem Fall handelte es sich um offene Gespräche von EcoStep Projektpartnern, die problemspezifisch geführt wurden.

11.1 Experteninterviews in Italien

Am 13. Juni 2006 wurde in einem Besprechungsraum der Beratungsfirma Ervet "Emilia-Romagna Development Agency" in Bologna (Italien) ein Gruppeninterview mit Herr Guido Croce und Herr Dott. Enrico Cancila geführt. Die Gesprächspartner wurden telefonisch kontaktiert und ein Termin für das Interview wurde vereinbart.

Politisch verantwortlich für das Projekt EcoStep in Italien ist Herr Di Stefano. Ein Interview mit Herr Di Stefano ist leider nicht zustande gekommen, unter anderem weil keine gemeinsame Sprache für ein Interview gegeben war.

11.2 Experteninterviews und Interviews mit Unternehmern in Frankreich

Ansprechpartner in Bordeaux ist Herr Saint-Pé, der als Leiter des Bereichs Unternehmensbeziehungen an der ENSCPB (Technische Hochschule für Chemie und Physik) arbeitet und dort verantwortlich ist für die speziellen Masterprogramme. Er hatte auf die Aus-

schreibung des Projektes EcoStep des "Conseil régional d'Aquitaine" reagiert und als Vermittler fungiert. Er hat uns die Interviews am 26. und 27. Juni 2006 mit unterschiedlichen Akteuren ermöglicht. Die Gespräche und Interviews wurden überwiegend in französisch geführt.

Am 26. Juni am Nachmittag wurden in einem Gruppengespräch mit Mitarbeitern des "Conseil régional d'Aquitaine" einerseits die Schwierigkeiten und die vorherrschenden Strukturen diskutiert und andererseits der Entwicklungsverlauf der Einführung von EcoStep in der Region Aquitaine besprochen. Herr Jean-Michel Arrivé, Frau Maren Thomas und Frau Aline Pascale waren die Gesprächsteilnehmer an der Gruppendiskussion. Herr Arrivé und Frau Thomas sind im Bereich europäische, interregionale und internationale Angelegenheiten tätig und insbesondere für die interregionale Zusammenarbeit zuständig. Frau Pascale ist Projektbeauftragte im Bereich Umwelttechnologie und Nachhaltigkeit. In ihren Aufgabenbereich fallen Abfallreduzierung, industrielle Abwasser, Umweltmanagementsysteme und « Ecoconception ».

Eine Vorstellungsrunde ermöglichte zu erfahren, welche Aufgaben die einzelnen Personen wahrnehmen. Daran anschließend wurde vertieft über die Aufgabenbereiche gesprochen, die Rolle der Universität Bremen in diesem Projekt wurde erläutert und es wurde die Frage aufgeworfen wie die zukünftige Entwicklung von EcoStep in Frankreich aussehen könnte. Faktoren, die in diesem Zusammenhang besprochen wurden, waren die Finanzierung, die Zusammenarbeit der lokalen Akteure und die Kommunikationsweise. Danach hat Herr Saint-Pé zusammenfassend geschildert wie das Projekt EcoStep abgelaufen ist und was die Ursachen waren für einen verspäteten Beginn. Die größten Schwierigkeiten lagen bei der Rekrutierung der Unternehmen. Die Vorteile von EcoStep, wie

- EcoStep als ein integriertes System, wodurch vermieden werden kann drei individuelle Ansätze zu verwenden,
- EcoStep als ein Leitfaden mit vorgeformten "Tools"
- EcoStep als gute Vorgehensweise für KMU

wurde als Disskussionsthema nicht außen vor gelassen. Bei der Frage über eine eventuelle Zertifizierung des Projekts EcoStep war man sich einig, dass eine Zertifizierung unumgehbar sei, dass aber das Wesentliche an EcoStep die kostengünstige Vorgehensweise bleiben muss und nicht die Zertifizierung bzw. Rezertifizierung. Eine Zusammenarbeit mit der Industrie bezüglich der Zertifizierung wird als wichtig erachtet, damit eine Verbreitung von EcoStep möglich wird.

Am 27. Juni am Morgen fanden drei Interviews statt. Zu Beginn wurden zwei Interviews mit Unternehmen geführt (siehe Kapitel 8.3), und anschließend fand ein Experten-Gruppeninterview mit Herrn Saint-Pé und dem Berater Herr Kociemba statt. Eine Stu-

dentin, welche in dem Projekt mitarbeitet, war ebenfalls anwesend. Herr Kociemba ist Berater bei APAVE und hat zusammen mit Studenten die Workshops und Firmenbegehungen gemacht.

11.3 Experteninterviews und Gruppendiskussionen in Deutschland

Am 20./21. Juni 2006 fand in Frankfurt ein zweitägiges Treffen der deutschen Projektpartner mit dem Titel "Quo vadis EcoStep" statt, bei welchem, wie der Titel schon sagt, das zukünftige Vorgehen besprochen werden sollte. An dem ersten Tag saßen 11 Projektpartner zusammen um die Frage zu klären, ist eine Zertifizierung von EcoStep unbedingt notwendig und wenn ja zu welchen Konditionen.

Am Folgetag wurden Vertreter der Industrieverbände eingeladen um in Erfahrung zu bringen, wie diese sich ein niederschwelliges Managementsystem vorstellen, welche Bedingungen beispielsweise erfüllt sein müssen und in welcher Form sie EcoStep akzeptieren würden. Ebenfalls war Frau Dr. Selke aus Hamburg anwesend um über die positiven Erfahrungen mit dem Managementsystem QuB (Qualitätsverbund umweltbewusster Betriebe) zu berichten.

Für die Experteninterviews in Deutschland wurden Projektpartner aus Hessen und Bremen befragt, da das Projekt in beiden Bundesländern realisiert wurde. Ein erstes Interview wurde mit Herr Schulze von RKW Bremen geführt, der als Mitgestalter von EcoStep mitgewirkt hat, aber auch die Aufgabe übernommen hat die Unternehmen in Bremen zu rekrutieren. Ein weiteres Experteninterview wurde mit Herr Kaus von SIC Consulting am 18. September 2006 in Frankfurt geführt, welcher zusammen mit Herr Hirsch die Unternehmensbegehungen in Bremen wie auch größtenteils in Hessen gemacht hat.

Als externe Expertin wurde zu der Problematik Einführung von (integrierten) Managementsystemen in KMU Frau Freier interviewt. Es war sehr wertvoll Frau Freier als Gesprächspartnerin zu gewinnen, da sie sich in den letzten Jahren intensiv mit Managementsystemen in Deutschland befasst hat. Das Interview fand am 1. September 2006 in Bremen statt.

11.4 weiteres Experteninterview

Herr Engel von der Beraterfirma ABECE (Association Belge des Eco-Consillers et Conseillers en Environnement), der diverse Erfahrungen mit Managementsystemen auf europäischer Ebene hat, wurde am 9. Oktober 2006 als weiterer externer Experte zu EcoStep interviewt. Herr Engel beschäftigt sich mit der Implementierung von EMAS und ISO

14001 in Belgien und Frankreich und hat auch Managementtools für kleine und Mikro-Unternehmen initiiert. Es sind dies Ecomapping und EMASeasy. Weiter arbeitet Herr Engel an dem "Plan fédéral pour le Développement durable" (EMAS II) für die belgische Regierung und ist Mitglied von INEM (International Network for Environmental Management).

12 Auswertung der Experteninterviews

Die Auswertung der Experteninterviews wurde wie schon angesprochen anhand einer problemzentrierten Inhaltsanalyse durchgeführt. Die Interviews wurden nach ausgewählten Kriterien analysiert und die zentralen Aussagen wurden in einer Matrix festgehalten. Anhand der Matrix und der transkribierten Interviews wurden Gemeinsamkeiten, Widersprüche, einzelne Aussagen und Beispiele herausgearbeitet und zu einer themenspezifischen Analyse zusammengefasst. Das Ziel dieser Analyse ist es, anhand der unten aufgelisteten Kategorien Expertenwissen zu IMS und speziell zu EcoStep zusammenzutragen.

- Allgemeine Bewertung von Integrierten Managementsystemen für KMU
- Bewertung von EcoStep
- Verbreitungsstrategien
- Hindernisse bei der Verbreitung
- Hindernisse bei der Implementierung
- Bedeutung kultureller Unterschiede, länderspezifische Besonderheiten
- Zukünftige Entwicklungsmöglichkeiten
- Vorstellungen eines europäischen niederschwelligen Managementsystems

Die Meinungen der einzelnen Experten werden nicht einzeln, sondern im Vergleich oder als Ergänzung zu den Aussagen der übrigen Interviewpartner analysiert. Die Interviews wurden mit sechs internen Experten aus Deutschland, Frankreich und Italien, einem externen Experten aus Brüssel und einer externen Expertin aus Deutschland geführt. In der folgenden Inhaltsanalyse wird die männliche Form von Experte verwendet, gleichwohl ist auch die Expertin gemeint.

12.1 Allgemeine Bewertung von IMS in KMU

Die Experten sind sich einig, dass IMS für KMU sinnvoll sind. Für die Mehrheit der Experten ist die Integration von Qualitätsmanagement, Umweltmanagement und Arbeitssicherheit wichtig, da es keinen Sinn macht diese Ansätze in KMU separat aufzubauen.

Verschiedene Aussagen der Experten lassen sich dazu zusammenstellen. Eine davon ist, dass durch eine Integration vermieden werden könnte, dass drei individuelle Ansätze zur Anwendung kommen. In demselben Sinne geben die Experten zu verstehen, dass solche integrierten Systeme für KMU effizienter sind, als drei isolierte Systeme. IMS würden ermöglichen, gemeinsame Elemente der drei Managementbereiche auszumachen, diese synergetisch zu verbinden und Kosten zu sparen. Als Gemeinsamkeiten der drei Managementsysteme wurden Training, Audit, Kommunikation und Analysemethode genannt.

Ein weiteres Argument, dass für IMS spricht, sei, dass KMU Umweltschutz und Arbeitssicherheit analytisch nicht trennen können, was auf die Organisationsstruktur von KMU zurückzuführen ist und daher könne davon ausgegangen werden, dass die Betriebsführung die Verantwortung für alle drei Bereiche übernimmt und keine Arbeitsteilung in den Unternehmensstrukturen zu finden ist.

Ein wichtiger Vorteil der von drei Experten IMS zugeschrieben wird, ist, dass diese eine bessere Strukturierung des Unternehmens ermöglichen und somit ein Steuerungsinstrument ("systeme de pilotage de l'entreprise") für KMU darstellen. Vor allem bei traditionellen Unternehmen, in welchen die Kultur der mündlichen Kommunikation vorherrsche, sei ein IMS die beste Möglichkeit, eine kulturelle Veränderung zu bewirken. Ein wichtiger Bestandteil der Unternehmenssteuerung durch IMS oder Managementsysteme allgemein ist das Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung. Ein Experte beschreibt dieses als grundlegende Denkweise und ein anderer bezeichnet die Verbesserungsprozesse als Zielsetzung. Auch die Vermittlung des Plan-Do-Check-Act (PDCA)-Zyklus sei sehr wichtig, damit kleine dynamische Kreisläufe angekurbelt werden und nicht eine lineare Logik verfolgt würde. Eine bestimmte Leistung zu präsentieren an einem Stichtag sei keine Lösung, anstelle müssten die Maßnahmen an internes Controlling gebunden werden.

Die Meinung, dass ein IMS eine Voraussetzung für eine nachhaltige Entwicklung ist, teilen sich zwei Experten. Ein IMS wird von einem der Experten als eine vorbeugende Methode beschrieben um langfristig den Unternehmensbestand zu sichern. Ein IMS bereitet aber auch KMU darauf vor, so die Einschätzung des zweiten Experten, besser auf die Anforderungen einer nachhaltigen Entwicklung reagieren zu können.

Neben den genannten Vorteilen wie der Nutzung von Synergieeffekten, der besseren Unternehmensstrukturierung, des nachhaltigen Wirtschaftens und der Einführung von kontinuierlichen Verbesserungsprozessen, sind auch kritische Äußerungen in den Interviews gefallen. Beispielsweise dürfe bei der Integration der drei Managementsysteme die Integration in die Betriebsführung nicht fehlen. Ein IMS dürfe kein Fremdkörper sein im Betrieb. Ein weiteres Problem, dass genannt wurde, ist, dass die meisten Standardsysteme für Großunternehmen konzipiert wurden und sich nicht für KMU eignen. Für zwei der Experten machen MS nur Sinn ab einer bestimmten Größe eines Unternehmens. Daher weisen sie darauf hin, dass unter einer Mitarbeiterzahl von 10 Beschäftigten der Dokumentationsaufwand in der Regel nicht in einem vernünftigen Verhältnis zum Nutzen

steht.

Unterschiedliche Aussagen fielen auch über die Umsetzung von IMS. Für zwei der Unternehmensberater hat sich in der Praxis gezeigt, dass Qualitätsmanagement bei den Unternehmen höhere Priorität hat als Umweltschutz und Arbeitssicherheit und somit die Schwerpunktsetzung sich auf die Qualität verlagert. Im Bereich Arbeitssicherheit und Umweltschutz sei den Unternehmen insbesondere die Risikoabschätzung wichtig, die diesen Rechtssicherheit bringt. Demgegenüber steht die Meinung, dass bei der Umsetzung der Schwerpunkt auf die Prozesse im Betrieb gelegt werden muss. Hier wird davon ausgegangen, dass in KMU die Arbeitsabläufe im Bereich Qualität, Arbeitssicherheit und Umweltschutz verschwimmen. Dies werde beispielsweise im Umgang mit Gefahrenstoffen deutlich.

Einem der Experten war die Unterscheidung zwischen Managementsystemen und Managementansätzen ein wichtiges Anliegen. In vielen Managementansätzen fehle die Idee der kontinuierlichen Verbesserung und somit laufe es schlussendlich auf einen Selbstcheck oder auf eine Bestandsaufnahme hinaus. Als Beispiel nennt er Managementansätze, die Kosteneinsparungen zum Ziel haben, wobei er anfügt, dass solche Managementansätze nichtsdestotrotz Trittbretter für KMU sind, da diese den KMU ermöglichen erste Verbesserungsmaßnahmen im Bereich Umweltschutz und Arbeitssicherheit zu realisieren und diese Bereiche überhaupt zu einem Thema im Tagesgeschäft werden lässt.

Über die Aussagen der Experten bezüglich der allgemeinen Bewertung von IMS in KMU ist festzustellen, dass sich die Experten sehr gut ergänzen und mit einigen Ausnahmen ein einheitliches positives Bild vermitteln.

12.2 Bewertung von EcoStep

Vorab ist zu bemerken, dass diese Fragen nur den sechs internen Experten gestellt wurden und dabei sehr unterschiedliche Meinungen geäußert wurden. Erste Unstimmigkeiten traten bei der Frage auf: Welche KMU sind die Zielgruppe von EcoStep und welches Ziel wird verfolgt? Davon abhängig erklären sich auch die Unterschiede in der Wahl der Verbreitungsstrategien, welche schließlich zur Anwendung gekommen sind (siehe Kapitel 12.3).

Es können drei EcoStep-Varianten unterschieden werden, die sich im Verlauf des Projekts verfestigt haben. Damit die Bewertungen der Experten zu EcoStep im richtigen Kontext gesehen und besser eingeordnet werden können, werden diese drei Varianten im Vorfeld aufgeführt:

1. EcoStep als Integriertes Managementsystem für alle Branchen

2. EcoStep als Ergänzung des Umwelt- und Arbeitsschutzes für ISO 9000 zertifizierte Unternehmen

3. EcoStep im Weinbau als kostengünstigere Alternative für ein IFS-Zertifikat

Im folgenden Abschnitt sollen nun die Bewertungen dieser sechs Experten zusammenfassend dargestellt werden. Bei der Analyse der Bewertung von EcoStep muss diese Ambiguität berücksichtigt werden, da nicht immer von derselben Bedeutung von EcoStep ausgegangen wird. In den Interviews wurden insbesondere Bewertungen zu der Methodik und zu den kurz-, mittel- und langfristigen Nutzen von EcoStep abgegeben.

Von den Interviewpartnern in Italien, welche in erster Linie die zweite Variante vertreiben, wurde die Methodik von EcoStep sehr gelobt, da diese sich sehr gut für den KMU-Einsatz eigne. EcoStep wurde von ihnen als ein erster guter Schritt zur ISO-Zertifizierung bzw. EMAS-Validierung beschrieben. Auch die französischen Experten sahen den eigentlichen Mehrwert von EcoStep - Variante 1 - darin, dass es eine "boîte à outils" (Werkzeugkiste) darstellt, die den KMU vorgegebene Abläufe gibt. Da die Unternehmen ihres Erachtens sehr kurzfristig denken, werden von ihnen Werkzeuge gesucht, die ihnen kurzfristige Lösungen bieten. Dabei ist zu betonen, dass den Unternehmen die Vorgehensweise von EcoStep wichtiger ist als eine Zertifizierung. Der Leitfaden von EcoStep soll nämlich unter anderem der Bewusstseinswerdung und Sensibilisierung der Unternehmen in alle drei Bereich dienen. Es lassen sich demnach wesentliche Unterschiede erkennen bezüglich der Bewertung und Wahrnehmung von EcoStep in den drei Ländern. In Italien wird EcoStep als Methodik angewendet, um eine anerkannte Standardzertifizierung für KMU erreichbar zu machen und in Frankreich wird die Methodik genutzt, um den KMU Instrumente an die Hand zu geben um eine nachhaltige Unternehmensführung zu gestalten. In Deutschland, wo sowohl Variante 1 wie auch Variante 3 zur Aquirierung von Unternehmen genutzt wurde, wird EcoStep als eine mögliche Methode für eine harmonisierte europäische IMS-Norm für KMU beschrieben. Auch hier wird deutlich, dass es sich um eine Methodik handelt, die auf die Möglichkeiten und Bedürfnisse von KMU ausgerichtet ist.

Da die Unternehmen mit vielen Problemen und Lösungen konfrontiert werden und abwägen müssen, welcher Weg der richtige für sie ist, wird das Aufwand/ Kosten-Nutzen-Verhältnis relevant. In vielen Fällen suchen die Unternehmen, wie von einem der Experten erläutert, kurzfristige Lösungen um die aktuellen Schwierigkeiten in den Griff zu kriegen. Langfristig gesehen müsse ein Unternehmen sich jedoch auch auf neue Anforderungen einstellen, die z.B. durch die Globalisierung, Ressourcenknappheit oder neue Richtlinien hervorgerufen werden. Das Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung in den drei Bereichen Qualität, Arbeitssicherheit und Umweltschutz eignet sich ihm zufolge sehr gut dafür. Er äußerte weiter die Feststellung, dass es in erster Linie dynamische Unternehmen sind, die ein System wie EcoStep einführen.

In den folgenden Tabellen wird der von den Experten genannte kurz-, mittel- und langfristige Nutzen von EcoStep aufgeführt:

Kurzfristiger Nutzen:

- interne Abläufe verbessern durch die bessere Organisation ihrer Aktivitäten und durch das Erstellen von Aufgabenbeschreibungen
- klarere Dokumentation der Abläufe
- Erkennen von Risikopotenzialen und Einsparpotenzialen
- Ausschalten von Risiken
- Rechtssicherheit, Gesetzeskonformität
- reduziertes Haftungsrisiko
- Ressourceneinsparungen
- mehr Punkte beim Ratingsystem

Mittelfristiger Nutzen:

- Erstellung von Planungsmethoden, gute Unternehmensplanung
- besser strukturierte Organisation
- transparentere Abläufe
- Reflexion seiner Strategie
- Suche nach neuem Markt bzw. Kunden
- Reduzierung der Selbstkosten

Langfristiger Nutzen:

- wirtschaftliche Vorteile, Erschaffung von Wettbewerbsvorteilen
- Unternehmen können besser Distanz nehmen und die Situation des Unternehmens besser einschätzen
- bessere Positionierung am Markt
- Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung der KMU
- den Ansprüchen der Stakeholder gerecht werden
- Vorbereitung auf mögliche Zertifizierung
- bessere Produktqualität

12.3 Verbreitungsstrategien

Bei der Einführung von EcoStep wurden die Inhalte des IMS in allen drei Ländern durch individuelle Unternehmensberatungen, Betriebsbegehungen, Workshops, dem EcoStep Handbuch und EDV-Werkzeugen vermittelt. Bevor auf diese Werkzeuge zurückgegriffen werden konnte, mussten KMU für EcoStep interessiert werden und von der Mitarbeit überzeugt werden. Dank Fördermitteln konnte der finanzielle Aufwand für die KMU gering gehalten werden bzw. in Frankreich sogar entfallen. Trotz dieses Anreizes blieb das Akquirieren von Unternehmen nach Aussagen der Experten eine schwierige Aufgabe. Die Experten, die mit

dieser Aufgabe betraut waren, haben dies in den meisten Fällen über klassisches Direkt-Mailing anhand bereits bestehender Adressdatenbanken oder über Adressdatenbanken von anderen Organisationen, wie die der Handelskammern, Verbände, etc. gemacht oder Teilnehmer über Informationsveranstaltungen angeworben.

Unterschiede bei den angewendeten Verbreitungsstrategien lassen sich insbesondere in der Argumentation feststellen, mit welchen auf die Unternehmer zugegangen wurde. In den Interviews wurden folgende acht Strategien genannt:

- Ökoeffizienz-Strategie: "Kosten sparen und Umwelt schützen"
- Qualitätsmanagement-Strategie: "Qualität des Produkts / der Dienstleistung sicherstellen"
- Risiko-Strategie: "Rechtskonformität sicherstellen" (u.a. Arbeitssicherheit)
- Branchen-Strategie: "EcoStep als Lösung für ein spezifisches Branchen-Problem"
- Allgemeine Problemlösungs-Strategie: "Das Unternehmen hat ein beliebiges Problem, EcoStep löst es."
- Managementkompetenz-Strategie: "EcoStep versetzt den Unternehmer in die Lage, seinen Betrieb mittel- bis langfristig zu organisieren."
- Marketing-Strategie: "Verbesserung des Unternehmens-/Produkt-Images"
- Next-Step-Strategie: "EcoStep ist eine Trainingsmethode, die das Unternehmen auf eine Zertifizierung/Validierung nach ISO/EMAS vorbereitet"

Diese acht Strategien wurden bis dato auch angewendet. Die Experten sahen über diese Strategien hinaus noch weitere Möglichkeiten, mit welchen das Kleinbetriebsmanagement EcoStep umworben werden kann und somit noch weiter in die Breite getragen werden könnte. Auf einige Vorschläge wird im folgenden Abschnitt eingegangen, wobei der folgenden Frage nachgegangen wird: Was könnte noch getan werden um EcoStep für weitere KMU attraktiv zu machen? Für zwei der Experten ist es wichtig, Anreize über die Sicherung von Marktvorteilen für proaktive bzw. zertifizierte Firmen zu schaffen. Sei es, dass Versicherungen oder Banken solche Unternehmen privilegiert behandeln oder, dass Stakeholder diese Bemühungen positiv bewerten und berücksichtigen. Eine weitere Maßnahme, die vorgeschlagen wurde, ist die Fördermittelvergabe an bestimmte Bedingungen zu knüpfen, wie z.B. dass ein Unternehmen eine Umweltdeklaration haben muss. Solche finanziellen Anreize könnten entscheidende Veränderungen herbeiführen, da gerade für KMU externe Unterstützung sehr wichtig sei. Aber auch die Schaffung von kulturellen Anreizen könne eine Menge bewirken. Wenn das Logo von EcoStep in der Öffentlichkeit

bekannter wäre, könnte ein Unternehmen dieses für seine Marketingstrategie nutzen oder sich davon ein besseres soziales Ansehen versprechen.

Eine strategische Überlegung eines Experten, die an die vorangehende anknüpft, ist die Zertifizierung auch für das Produkt des Unternehmens zu verwenden. Diese Idee lässt sich leicht in landwirtschaftlichen Betrieben erklären, wo die Qualität des Produkts in Abhängigkeit zur umweltschonenden Arbeitsweise steht. Den Gedanken ausgeführt, würde dies bedeuten, dass der EcoStep zertifizierte landwirtschaftliche Betrieb seine Produkte, von welchen die Konsumenten wissen, dass bestimmte Anforderungen erfüllt werden mussten bis diese Produkte auf dem Markt erhältlich waren, als Produkte eines EcoStep zertifizierten Unternehmens verkaufen kann. Ein zweiter Experte ging bei seinen Vorschlägen noch einen Schritt weiter und schlug vor, die Produkt- und Prozesszertifizierung zusammenführen.

Eine in den Interviews oft genannte Möglichkeit, wie KMU dazu gebracht werden können ein IMS wie EcoStep einzuführen, ist, wenn Großunternehmen von ihren Zulieferern und Dienstleistern ein MS fordern, wodurch die Logik der Supply-Chain verändert werden kann. Diesem Vorschlag steht die gegenteilige Haltung gegenüber, dass Supply-Chain-Management nichts anderes ist als Kostendrückung. Dieser Aussage liegt die Erkenntnis zugrunde, dass ein Großunternehmen seine Position ausnutzen kann, indem es die Kostenreduzierung, die beispielsweise durch Energieeinsparungen erreicht werden kann, missbraucht um die Stückkostenpreise zu senken. Nicht die Interessen der Mitarbeiter oder die Rücksicht auf die Umwelt würden in diesem Fall im Vordergrund stehen, sondern die Interessen des Großunternehmens und die Möglichkeiten der Ökoeffizienz. Stattdessen schlägt dieser Experte vor, dass der Handlungsdruck, der aus der Politik kommt z.B. durch europäische oder nationale Richtlinien, durch Verwaltungserleichterungen oder durch an Bedingungen gebundene Zuschüsse, weiter ausgebaut werden sollte. Der Vorteil des politischen Drucks sei, dass das Interesse bestehe, alle relevanten Umweltproblematiken und Aspekte der Arbeitssicherheit einzubeziehen und nicht nur jene, die Vorteile bringen.

Ein letzter Anknüpfungspunkt für eine verbesserte Verbreitungsstrategie ist die Verbreitung über Netzwerke oder Partnerschaften. Konkrete Lösungsvorschläge, welche Rolle Umweltpartnerschaften bei der Verbreitung von EcoStep spielen könnten, wurde nicht genannt, aber auf das Potenzial von solchen Partnerschaften wurde hingewiesen.

12.4 Hindernisse bei der Verbreitung, Transferbarrieren

Einige Transferbarrieren, die in den Interviews genannt wurden, stehen in Zusammenhang mit den Verbreitungsstrategien, die die Experten vorgeschlagen haben. Es sind dies die fehlende europäische und nationale Anerkennung und die Tatsache, dass das Logo von EcoStep nicht bekannt ist. Ein weiteres bereits genanntes Problem ist, dass der Handlungsdruck nicht groß genug sei oder fehle. Daran knüpft der Gedanke an, dass Unternehmen

zuerst ihre Probleme erkennen müssen, bevor sie nach Lösungen suchen. Die Frage des Absenders, von dem eine Verbreitungsstrategie ausgeht, kann nach Meinung eines Experten auch problematisch sein. In diesem Zusammenhang macht er darauf aufmerksam, dass eine anerkannte Organisation mit breitem Rückhalt in der Unternehmerschaft mit großer Wahrscheinlichkeit überzeugender wirkt und auch erfolgreicher bei der Rekrutierung der KMU ist.

Ein großes Hindernis für die Verbreitung sieht ein Experte in der zweitrangigen Bedeutung, die Unternehmen dem Umweltschutz und der Arbeitssicherheit zuschreiben. Dies lässt sich ergänzen mit den Meinungen zweier weiterer Experten, die darauf hinweisen, dass Umweltschutz in den meisten KMU Geld kostet oder dass in vielen KMU die Eigenmotivation fehlt. Laut eines vierten Experten treten bei KMU Veränderungen erst ein, wenn Druck entsteht oder Fördermittel bereit gestellt werden, aber auch dass nur in einigen Fällen.

Es werden in den Interviews einige Hemmschwellen aufgezeigt, die verdeutlichen, was bei einer Einführung von IMS oder MS allgemein bedacht werden muss. Für zwei der Experten läuft dies auf eine Sache hinaus: Unternehmen müssen (radikal) umdenken. Diese Aussage macht deutlich, dass nicht nur Druck- und Fördermittel bei der Verbreitung von IMS eine wichtige Rolle spielen, sondern dass auch die Unternehmensphilosophie verändert werden muss.

Die Rolle der Überwachungsorgane im Zusammenhang mit Verbreitungsmöglichkeiten wird in den Interviews mehrfach angesprochen. Ein ungenutztes Druckmittel wird darin gesehen, dass zu wenig Überprüfungen z.B. der Arbeitsschutzregeln stattfinden. Dem gegenüber steht die Meinung, dass die Umweltverwaltung eine Rolle als Coach einnehmen sollte und nicht die eines Überwachers. Die Gestaltung der umweltpolitischen Regulierung müsste dem Experten zufolge managementorientiert und maßnahmenorientiert sein.

Ein weiteres Hindernis wird in der Vielfalt der Managementansätze und -systeme gesehen. Viele KMU begegnen neuen Managementsystemen und Zertifizierungen mit Skepsis, da zu viele Managementsysteme parallel existieren. Vor allem in Deutschland gäbe es viele singulär ausgeprägte Managementsysteme, die teilweise konkurrieren oder in verschiedenen Bundesländern auf ähnlichen Prinzipien aufbauen, aber andere Konzepte verwenden. Ein weiterer Punkt, der bei KMU Misstrauen geweckt habe, sei, dass zu viele Versprechungen nicht eingehalten wurden, beispielsweise bei der Verschaffung von Vorteilen bei Banken und Versicherungen.

12.5 Hindernisse bei der Implementierung

Nachdem aufgezeigt wurde, welche Barrieren es für die Verbreitung von MS in KMU gibt, gilt es als nächstes die in den Interviews genannten Barrieren für die Umsetzung bzw. die Einführung selbst von MS in KMU zusammenzustellen.

Die klassischen Ursachen, die genannt wurden, weshalb relativ wenige KMU ein IMS einführen, sind die, dass Managementsysteme teuer sind und zu viel Zeit in Anspruch nehmen, dass ein Mangel an finanziellen, personellen und technischen Ressourcen besteht, dass das Know-how fehlt oder dass die Rentabilität oder Sinnhaftigkeit nicht gesehen wird. Kulturelle Aspekte wurden von den Experten als weiterer Erklärungsgrund genannt. Ein Beispiel, dass hierzu genannt wurde, waren die vielen familiären und lokalen KMU in der Region Aquitaine, welche konfrontiert mit der Einführung von etwas Neuem zurückhaltend eingeschätzt wurden. Allgemein, meinte einer der Experten, sei dies zurückzuführen auf die Scheu vieler Menschen vor Veränderungen.

Wie auch bei den Transferbarrieren wird bei den Hindernissen der Implementierung das Argument genannt, dass KMU anderen Handlungsbedarf haben und andere Prioritäten in der Betriebsführung setzen. In diesem Kontext wurde auf eine wesentliche Funktion des IMS hingewiesen, die da wäre, dass ein IMS den Unternehmern helfen soll Risiken in ihrem Betrieb zu erkennen, denen sie sich nicht bewusst waren.

> Bei vielen kleineren Unternehmen lässt sich feststellen, dass sie insbesondere im Bereich des gesetzlich geforderten Arbeitsschutzes massiv Defizite haben und sich teilweise auch nicht darüber bewusst sind, dass durch diese Defizite im Arbeitsschutz unter Umständen ein KO-Risiko für das gesamte Unternehmen besteht (Herr Kaus, Interview vom 18. September 2006).

Die Implementierung eines MS kann laut Meinung der Experten außerdem entweder an den starren Strukturen und starren Routinen eines KMU scheitern oder daran, dass ein MS nicht vom ganzen Unternehmen gelebt wird. Dies ist so zu verstehen, dass die Geschäftsleitung die neuen Strukturen und Zielsetzungen intern nicht weiter gibt. Es dürfe nicht außer Acht gelassen werden, dass jedes Unternehmen einen gewissen Aufwand für den Aufbau eines MS investieren müsse. Wenn ein bestimmter Aufwand investiert wird, sei es naheliegend, dass auch ein Nutzen erwartet wird, wobei die Nutzenerkennung nicht immer so einfach sei. Als Beispiel wurde hierzu die Mitarbeitermotivation genannt.

Es ist nach Expertenaussage zudem zu bedenken, dass ein IMS wie EcoStep eine komplexe Dienstleistung darstellt. In dieser Hinsicht sei die Kompetenz des Beraters oder die externe Unterstützung ausschlaggebend, dass ein Unternehmen Nutzen ziehen könne aus einem IMS und dieser auch erkannt werde. Das Aufzeigen von möglichen Konsequenzen in heiklen Angelegenheiten soll den Unternehmern im Sinne der Risikominimierung Vorteile nahe bringen, damit ein Unternehmer einsieht, dass eine Investition bzw. Veränderung sinnvoll bzw. vorteilhaft ist.

12.6 Bedeutung kultureller Unterschiede, länderspezifische Besonderheiten

Einer der Experten hat zu Recht bemerkt, dass kulturelle Unterschiede auch innerhalb eines Landes auftreten und die Einführung neuer Konzepte stark auch von Personennetzwerken abhängt. Er äußerte die Feststellung, dass eine kulturelle Gleichheit der drei Länder nicht nur als Tendenz der Annäherung durch die europäische Gesetzgebung oder durch internationale Konzernvorgaben verstanden werden kann, sondern auch bezüglich der Interessen der Unternehmen, die, egal aus welchem Land, eine Verbesserung der eigenen Aktivitäten und Produkte anstreben.

Diesen Gemeinsamkeiten folgen nun die in den Interviews genannten kulturellen Unterschiede. Es darf nicht außer Acht gelassen werden, dass der Begriff Kultur sehr komplex und weitgreifend ist. Es ist wichtig und interessant die Frage zu stellen, ob kulturelle oder nationale Unterschiede einen Einfluss haben auf die Akzeptanz und Wahrnehmung eines IMS. Die Expertenaussagen über kulturelle Unterschiede sollen ermöglichen Aspekte zu erkennen, die nach Abwägung bei weiteren internationalen Projekten eventuell berücksichtigt werden sollten.

Für drei der Experten ist die Entwicklung der Umweltgesetzgebung und die Überwachung dieser ein wesentlicher Ansatzpunkt um nationale Unterschiede zu erklären. Dem steht die Aussage gegenüber, dass durch die europäische Rechtssprechung diese nationalen Unterschiede immer kleiner werden müssten. Trotz der einheitlichen Regelungen ist zu bedenken, dass sich sich im Laufe der Jahre kulturelle Unterschiede gebildet haben, die sich dadurch nicht einfach auflösen. In Italien und Frankreich gab es früher beispielsweise keine “lineare Umweltgesetzgebung”. Heute ist eine Behörde dafür zuständig.

Ein kleiner Exkurs über die Geschichte der Umweltpolitik in Italien zeigt, dass Italien diesbezüglich in den letzten Jahren einiges aufzuholen hatte. In der Umweltpoltik Italiens bestand ein gesetzlicher und institutioneller Nachholbedarf im Vergleich zu dessen Nachbarländern. Erst 1986 wurde das Umweltministerium gegründet. Umweltkatastrophen und EU Direktiven haben dazu geführt, dass ab diesem Zeitpunkt der Umweltpolitik mehr Bedeutung zugewiesen wurde. Bis 1995 hatte Italien gesetzlich und institutionell einiges wieder gut gemacht. Jedoch war die Umsetzung und Integration der Umweltgesetze sehr schwach, da wenig politisches Interesse bestand. Der Regierungswechsel (Berlusconi - Prodi) 1996 versprach, dass Umweltschutz vermehrt auch in die Landespolitik integriert wird. Dies geschah jedoch nur langsam und auch hier auf Druck von Umweltkatastrophen und internationalen Abkommen. Hindernisse stellten vor allem die Bereitschaft zur Zusammenarbeit (der einzelnen Ministerien) dar, die Struktur des Umweltministerium (bestand aus sechs Departementen) und die verwendeten Instrumente (command-and-control). Zwei Leitideen haben die Integration der Umweltgesetze nichtsdestotrotz in Bewegung gebracht: Die ökologische Modernisierung und die nachhaltige Entwicklung versprachen eine ökonomische Entwicklung

(Win-Win-Lösung) und die Schaffung von Jobs und somit wurde Umweltpolitik auch für politische Entscheidungen interessant (vgl. Lewanski, 2002).

Im folgenden Abschnitt werden die Antworten der Experten über die kulturellen Unterschiede und länderspezifischen Besonderheiten nach Land zusammengetragen. In vielen Fällen waren die Experten mit der Situation in den Partnerländern nicht vertraut und hatten Schwierigkeiten diese Frage zu beantworten. Die Einschätzung der eigenen Kultur fiel den Experten wesentlich leichter.

Deutschland

Zwei der Experten aus Deutschland nannten die Systemvielfalt als eine Besonderheit in ihrem Land, welche darauf zurückzuführen sei, dass Deutschland dezentral organisiert ist. In vielen der 16 Bundesländer wurden eigene Projekte lanciert, die konzeptionell nicht sehr stark seien, wobei diese Vielfalt auch dem Bekanntheitsgrad der einzelnen Ansätze schade. In Bremen beispielsweise werden neben den Standardmanagementsystemen ISO und EMAS Beratungen für EcoStep und QuB (Qualitätsverbund umweltbewusster Betriebe) angeboten. Ein weiteres Problem stelle die schwerfällige Struktur der umweltpolitischen Regulierungsebene dar. Die managementbasierten Ansätze würden laut Experte nicht zur Umweltgesetzgebung passen. Die Regulierungsbehörden müssten viel stärker managementorientiert sein und nicht als Überwacher der Unternehmen auftreten, sondern stattdessen eher als Coach.

Weitere kulturelle Unterschiede, die genannt wurden, die die Einführung eines solchen Projekts positiv oder negativ beeinflussen können, sind, dass in Deutschland ein stärkeres Ordnungsprinzip herrscht, aber gleichzeitig ein starrer und umfangreicher Ordnungsrahmen gegeben ist.

> Das in der Verfassung geregelte Verhältnis zwischen Bundes- und Länderebene (vertikale Koordinierung) vereinfacht in keiner Weise die Integration von Umweltangelegenheiten in andere Politikbereiche. Die Regulierung wird dadurch erschwert, dass die meisten Gesetzesentwürfe des Bundes von den Ländern abgesegnet werden müssen und außerdem bei einer Implementierung eine Zusammenarbeit der beiden erfordert wird (vgl. Müller, 2002, S. 67).

Von den Experten der Partnerländer und des belgischen Experten wurden Deutschland folgende Charakteristika zugeschrieben:

- Fortschrittsdenken
- gute öffentliche Anerkennung
- hohe Umweltkosten, die eine Motivation sind sich zu organisieren

- normative Gesellschaft
- Regionen in Kompetitionen

Diese fünf Aspekte sprechen für ein IMS, da sich daraus ableiten lässt, dass eine Bereitschaft zu Veränderungen besteht um wettbewerbsfähig zu bleiben, ein Bewusstsein geschaffen werden kann und die Problematik auch schon Gewicht bekommen hat. Die Beschreibung Regionen in Kompetitionen deutet darauf hin, dass ein gesunder Wettkampf Neuerungen und Innovationen vorantreiben kann. Dazu passt die Aussage eines deutschen Experten, dass es ihm einfacher erscheint Unternehmen zu veränderten Vorgehensweisen zu bringen, die sich im deutschsprachigen oder im anglo-amerikanischen Raum befinden.

Frankreich

Die zwei Experten aus Frankreich betonten, dass es viele familiäre und lokale Strukturen gibt, die auf ihre traditionelle Unternehmensführung vertrauen. In ihren Augen ist in Frankreich eine Überwachung von Gesetzen und Regeln notwendig, da diese ansonsten nicht eingehalten werden. Vielen Unternehmen seien zudem konkrete Instrumente (Werkzeugkasten) wichtiger, als eine gute Zielvorgabe. Französische Unternehmer zu einer Veränderung zu bewegen, bedinge, dass diesen eine gewisse Sicherheit über den Nutzen der Veränderung gegeben werde. Außerdem wirke sich die negative Einstellung vieler Franzosen bezüglich Umweltschutz auf eine mangelnde Veränderungsbereitschaft in diesem Bereich aus. Umweltschutz sei in Frankreich eher unpopulär und würde oft als unfortschrittlich bewertet.

Zwei externe Experten bewerteten den Einfluss der kulturellen und nationalen Unterschiede in Frankreich aus einer distanzierten Sichtweise. Einer der Experten hatte den Eindruck, dass die Umweltverwaltung den Unternehmern freiwilliges Engagement nicht zutraut und, dass, wie von den französischen Experten auch schon gesagt, Vorgaben zu besseren Erfolgen führen würden. Der zweite Experte löste diesen Vorwand auf, indem er erläuterte, dass dieses Misstrauen gegenüber freiwilligen Werkzeugen damit zu erklären sei, dass EMAS, als freiwilliges Werkzeug von der "inspection de l'industrie" überprüft wird, was ihm zufolge, die falsche Instanz dafür ist. Aber trotz dieser Entschärfung ist auch er davon überzeugt, dass KMU in Frankreich gewohnt sind unter Druck zu agieren, der hauptsächlich von Vorgaben und Weisungen der Hauptstadt komme. Unter der gesunden Anarchie der Franzosen beschreibt dieser Experte die Eigenheit der französischen Unternehmer vom Zentralstaat eingeführte Gesetzesvorgaben zu umgehen.

Für Franzosen, wie auch für Italiener, sei sozialer Druck und Prestige ein wichtiger Antriebsfaktor und aus diesem Grund könnte die öffentliche Anerkennung in diesen beiden Ländern ein sehr wichtiges Element der Verbreitung sein.

Italien

Den Aussagen der italienischen Experten zufolge entstehen für KMU in Italien wenige Vorteile durch Managementsysteme. Die Rolle der italienischen Handelskammern sei nicht so bedeutsam, wie das in Deutschland der Fall sei. Es sei vor allem die öffentliche Hand, die sich mit diesem Thema auseinandersetze. Die italienischen Experten hatten zudem den Eindruck, dass in Italien die Richtlinien sehr schwer überschaubar sind, was auf die großen Unterschiede zwischen den einzelnen Regionen zurückzuführen sei. Die Region Emilia Romagna sei beispielsweise im Vergleich zu anderen italienischen Regionen im Bereich Umweltschutz sehr progressiv, was einen großen Einfluss auf die Akzeptanz von MS habe.

Kulturelle und nationale Unterschiede, die ein interner und ein externer Experte für Italien wahrgenommen haben, sind, dass die Kontrolle von Richtlinien relativ schwach ist und die Verbote, die existieren, nicht sehr ernst genommen werden. Weiter ist, wie in Frankreich, eine ablehnende Haltung gegenüber Vorschlägen von der Hauptstadt zu erkennen. Nichtsdestotrotz sei festzustellen, dass in Italien mehrheitlich top-down Ansätze zu finden sind. Sozialer Druck und Prestige seien auch in Italien wichtig und aus diesem Grund müsste in Italien für Managementsysteme vermehrt öffentliche Anerkennung geschaffen werden.

Ein Experte hat die Vermutung geäußert, dass in Italien in naher Zukunft Fördermittel nur noch an Unternehmen vergeben werden, die bestimmte Bedingungen erfüllen, z.B. ein MS eingeführt haben. Solche Entscheidungen könnten den Druck auf KMU, die noch kein MS besitzen, stark erhöhen. Sie könnten aber auch die gewünschten Marktvorteile bringen für die KMU, die bereits ein MS implementiert haben.

In Deutschland müsste man eventuell befürchten, dass dieses Vergabekriterium auf Widerstand stößt. Es ist an dieser Stelle festzuhalten, dass man davon ausgehen muss, dass kulturelle Differenzen gewisse Strategien in einem Land ermöglichen, die in anderen auf Ablehnung stoßen.

12.7 Zukünftige Entwicklungsmöglichkeiten

Wie die Experten auf die Frage der Weiterentwicklung geantwortet haben und welches der Managementsysteme sich in Zukunft durchsetzen wird, wird deutlich bei der Auflistung der einzelnen Expertenmeinungen. Da die Experten sehr allgemein nach den zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten gefragt wurden, ist die Antwortpalette sehr breit und es würde keinen Sinn machen, diese Antworten zusammenzutragen, da verschiedene Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt werden sollen.

1. Experte (DE) geht von einer Zunahme der EcoStep-Teilnehmer aus, da eine Auswei-

tung auf andere Branchen wie auf das Gesundheitswesen und Dienstleistungsunternehmen noch nicht ausgeschöpft wurde.

2. **Experte** (DE) rechnet damit, dass EcoStep sich als MS für Zulieferer von Großunternehmen durchsetzen wird. EcoStep könnte sogar auf europäischer Ebene angesiedelt werden.

3. **Expertin** (DE) kann sich vorstellen, dass sich der stufenweise Ansatz BS8555 durchsetzen wird. Für die zukünftige Entwicklung ist vor allem wichtig, dass die Unterstützungen in den Bereichen Infrastruktur und Dienstleistungen für Unternehmen verbessert werden.

4. **Experte** (FR) denkt, dass sich das durchsetzen wird, was die Großunternehmen fordern. Für die zukünftige Entwicklung von EcoStep kommt man folglich um eine Zusammenarbeit mit den großen Industriebetrieben nicht herum.

5. **Experte** (FR) mahnt die industriellen Verbände in die zukünftigen Entwicklung von EcoStep miteinzubeziehen.

6. **Experte** (IT) sieht als zukünftiges Managementsystem ein einheitliches Label für KMU und Großunternehmen, aber dieses angepasst an KMU. Ein neues Label kann er sich nicht vorstellen, besser wäre eine Light-Version von EMAS oder ISO. EcoStep wird weiterhin als Methodik verwendet, die den Unternehmen zur Integration von Managementsystemen dient.

7. **Experte** (IT) ist überzeugt, dass sich die Integration von bereits bestehenden Systemen wie ISO 9000 und ISO 14001 durchsetzen wird.

8. **Experte** (BE) sagt voraus, dass die Globalisierung immer mehr Standardisierungen mit sich bringt. Er rechnet damit, dass in drei bis vier Jahren eine gleichzeitige Auditierung von Qualitätsmanagement, Umweltmanagement und Arbeitssicherheit möglich ist. In seinen Augen wird sich zukünftig folgende Formel einpendeln: EMAS, ISO: Spitzensport / Umweltmanagementansätze: Breitensport. EcoStep als Umweltmanagmentansatz würde interessant bleiben für Unternehmen, die nicht auf dem internationalen Markt mitmischen.

12.8 Vorstellung eines europäischen niederschwelligen Managementsystems

Es lassen sich drei von den Experten beschriebene mögliche europäischen niederschwelligen Managementsystemen nennen.

1. IMS unter einem DIN-MS für KMU (z.B. EcoStep)

2. einheitliche europäische Richtlinie für KMU und kein niederschwelliges Managementsystem

3. EMASeasy und ISOeasy (einfacher Weg um EMAS bzw. ISO einzuführen)

zu 1) Es gibt einige Punkte, die genannt wurden, die in einem niederschwelliges IMS berücksichtigt werden sollten und dieses ausmachen sollten. Es wurden vor allem Aspekte aufgezählt, die man im Vergleich zu den heutigen Systemen verbessern könnte um Managementsysteme für KMU attraktiver und weniger aufwändig zu gestalten. Ein wichtiger Faktor dabei ist der finanzielle Aufwand. Vor allem für KMU müssen Zertifizierungskosten niedrig gehalten werden und es wird auch vorgeschlagen, größere Zeitabstände zwischen Überwachungsaudits einzuführen, als bei Großunternehmen. Ebenfalls muss der Arbeitsaufwand für KMU ein IMS aufrecht zu erhalten in einem guten Verhältnis zum Nutzen stehen. Dafür sei es sinnvoll, den Dokumentationsaufwand und Überprüfungsaufwand zu reduzieren. Weiter wäre es sinnvoll, Ausschlusskriterien zu ermöglichen, ja nach Relevanz der einzelnen Checkpunkte in einem Unternehmen. Das Ergebnis ist ein flexibles IMS, das den heterogenen Sektor von KMU gerecht wird.

zu 2) Von einem einheitlichen europäischen Standard oder einer Norm zu sprechen, ist nach der Meinung der französischen Experten nicht sinnvoll, stattdessen schlagen sie eine einheitliche europäische Richtlinie ("guide") vor, welche auch als ein "Evaluationstool" eingesetzt werden kann. Dahinter soll sich ein anpassungsfähiger Leitfaden verbergen, der auf einer diskontinuierlichen Strategie aufbauen soll. Wichtig dabei sei die europäische Anerkennung.

Anstelle einer europäischen Richtlinie könnte sich auch ein "Evaluationstool" in Form eines Umweltchecks oder eines allgemeinen Unternehmenschecks mit ganz konkreten Maßnahmen für KMU durchsetzen. Mit dem Ziel möglichst eine Maßnahmen pro Jahr umzusetzen.

zu 3) Einige Experten sprachen sich gegen alle Systeme unterhalb dieser internationalen Standards aus, es sei denn, es handle sich um Light-Versionen der bekannten Standardsysteme, wie EMASeasy oder ISOeasy. Ein neuer Standard unterhalb von ISO und EMAS würde nur zu einer Verlagerung der Probleme und nicht zu einer Lösung führen. Trotzdem sehen auch sie den Bedarf ein handhabbareres System einzuführen, dass von den KMU weniger Dokumentationsaufwand und weniger Indikatoren fordert. Weiter sprechen sie sich gegen ein mehrstufiges Zertifizierungssystem aus. Dass eine Integration in diesem Modell nicht ausgeschlossen ist, wird gestützt durch die Aussage, dass der PDCA-Zyklus eines Managementsystem jederzeit mit weiteren Inhalten wie Umweltpolitik, Arbeitsschutz, Nachhaltigkeit ergänzt werden kann. Es besteht die Möglichkeit solche Systeme auszubauen und trotzdem besteht als Unterbau EMAS oder ISO.

13 Industriepartnerinterviews

Ob Umweltmanagement oder Qualitätsmanagement - die Managementsysteme nach ISO 14001, ISO 9000 und EMAS stellen hohe Anforderungen an die Unternehmen. Sowohl die Einführung als auch der dauerhafte Betrieb eines oder gar mehrerer solcher Systeme - mit regelmäßigen Rezertifizierungen bzw. Validierungen - kosten viel Arbeitszeit und Geld. Von produktionsrelevanten Zulieferern mit häufig 100 und mehr Mitarbeitern kann die Industrie erwarten, dass diese derartig anspruchsvolle und kostenintensive Managementsysteme einführen und betreiben. Aber wie sieht es bei den kleineren Service-Unternehmen aus, die häufig in großer Zahl auf den Werksgeländen zu finden sind: Reinigungsunternehmen, Malereibetriebe, Schlossereereien usw. Diese kleinen Unternehmen sind von den Anforderungen der ISO- und EMAS-Managementsysteme meist überfordert - die notwendigen finanziellen und personellen Ressourcen stehen genau so wenig zur Verfügung wie das notwendige Managementwissen. Und dennoch hat das Industrie-Unternehmen berechtigte Gründe dafür, auch von diesen Kleinbetrieben einen Nachweis über ihr Qualitäts-, Umweltschutz-, und Arbeitssicherheitsmanagement zu verlangen. Liegt die Antwort auf diese Herausforderung in einem Kleinbetriebsmanagementsystem, das nur die wichtigsten Elemente der "großen" Systeme beinhaltet und handhabbar integriert? Wie müsste ein solches integriertes Kleinbetriebsmanagementsystem konzipiert sein? Welche Bestandteile der "großen" Systeme müssten aus Sicht der Industrie unbedingt enthalten sein? Und wie können die Kleinbetriebe die Einführung und den dauerhaften Betrieb glaubwürdig nachweisen? Zu diesen Fragen war uns die Meinung der verantwortlichen Manager aus der Industrie wichtig.

Bei der Befragung kam ein standardisiertes Interview mit überwiegend geschlossenen und einigen offenen Fragen zum Einsatz (siehe Anhang). Es gliedert sich thematisch in zwei große Bereiche: 1. die wesentlichen Bestandteile aus Sicht der Industrie und 2. die Möglichkeit des glaubwürdigen Nachweises der Einführung und des dauerhaften Betriebs eines integrierten Kleinbetriebsmanagementsystems. Sowohl die inhaltliche als auch die optische Aufbereitung des Fragebogens wurde in enger Zusammenarbeit mit den Experten des hessischen Umweltministeriums und des RKW Bremen durchgeführt.

Dem ersten Komplex wurde die Aussage vorangestellt: "Ich bin der Meinung, dass folgende Elemente der großen Managementsysteme nach ISO und EMAS auch in einem integrierten Kleinbetriebsmanagementsystem enthalten sein müssen:" Darauf folgen 10 mögliche Elemente, die der / die Befragte mit “voll und ganz”, “teilweise”, “eher weniger” oder “gar nicht” bewerten kann. Die ersten beiden Elemente,

1. "Unternehmenspolitik - Leitlinien" und

2. "Unternehmensziele und Maßnahmenkatalog" wurden jeweils in die Dimensionen

"Umweltschutz", "Arbeitsschutz" und "Qualitätsmanagement" aufgefächert. Es folgen die zu bewertenden Elemente

3. "Organigramm",
4. "Schulungsplan für die Mitarbeiter einschließlich Unterweisungen",
5. "Erfassung und Bewertung der umweltrelevanten Tätigkeiten",
6. "Erfassung der umweltrelevanten Gesetze",
7. "Nachweis der aktuellen für sie maßgeblichen Fremdfirmenordnungen",
8. "Aufnahme und Bearbeitung von Reklamationen oder intern aufgetretenen Abweichungen (KVP)",
9. "Umgang mit Maschinen/Anlagen und Materialien aus Umweltschutz- und Arbeitsschutzaspekten" sowie
10. die "Dokumentation von Prozessen". Punkt 10 wurde ebenfalls (wie 1. und 2.) in drei getrennt zu bewertende Dimensionen aufgefächert: "Strategie, Ziele und Bewertungen (Führungsprozesse)", "Produktion oder Dienstleistungserbringung (Kernprozesse)", "Umgang mit Maschinen/Anlagen und Materialien aus Umweltschutz- und Arbeitsschutzaspekten (Unterstützungsprozesse)". Weiterhin wurde die offene Frage gestellt: "Welcher Prozess fehlt Ihnen?". So sollte dieses Element, das in den Vorgesprächen als sehr wichtig bewertet wurde, so genau wie möglich erfasst werden.

Der zweite Fragenkomplex beschäftigt sich mit der Erkenntnisgewinnung zum glaubwürdigen Nachweis der Implementierung und des Betriebs eines Managementsystems gegenüber den Industrieunternehmen. Diesem Komplex wurde die Aussage vorangestellt: "Ich bin der Meinung, dass folgende Instrumente einen glaubwürdigen Nachweis der Einführung und des dauerhaften Betriebs eines integrierten Kleinbetriebsmanagementsystems liefern". Es folgen dann sechs mögliche Nachweisformen, die wiederum “voll und ganz”, “teilweise”, “eher weniger” oder “gar nicht” zu bewerten sind:

1. Teilnahmebescheinigung
2. Selbstverpflichtung
3. Zertifikat mit regelmäßiger Rezertifizierung
4. Zertifizierung und Rezertifizierung durch unabhängige Gutachter oder Consultants
5. Teilnahme an staatlich initiierten Netzwerken zum Umweltschutz, beispielsweise der Umweltallianz Hessen oder der Bremer "partnerschaft umwelt unternehmen".

6. Durch Lieferantenaudits durch die Industrie

7. wurde dann abschließend die folgende offene Frage gestellt: "Gibt es ein weiteres Instrument, das einen glaubwürdigen Nachweis liefert? (Bitte nennen Sie ihnen bekannte Instrumente)"

Diese Gliederung des Fragebogens sollte Erkenntnisse über die aus Industriesicht wichtigen Elemente eines integrierten Kleinbetriebsmanagementsystems sowie die aus dieser Perspektive glaubwürdigen Nachweisformen liefern um EcoStep zum "vollwertigen", anerkannten System weiterentwickeln zu können.

14 Auswertung des Industriepartnerinterviews

Der Rücklauf der Industriepartnerinterviews war mit drei Fragebögen sehr gering. Aus diesem Grund kann keine repräsentative Auswertung durchgeführt werden, die die Meinung der Industriepartner widerspiegelt. Um trotzdem einen Eindruck zu gewinnen, welche Antworten gegeben wurden, werden im folgenden die Ergebnisse der drei Fragebögen vorgestellt. Auf Graphiken wird aufgrund der geringen Grundgesamtheit verzichtet.

Aussagen zum Umweltschutz als Elemente eines integrierten Kleinbetriebsmanagementsystems wurden von allen drei Unternehmen “teilweise” oder “voll und ganz” gefordert. Die Bereiche Arbeitsschutz und Qualitätsmanagement wurden insgesamt als weniger wichtig bewertet.

Für ein Industrieunternehmen müssten alle Bestandteile, die unter Punkt 2 bis 9 aufgeführt sind, “voll und ganz” in einem integrierten Kleinbetriebsmanagement enthalten sein. Die Bestandteile, welche für das zweite oder das dritte Industriepartnerunternehmen “voll und ganz” in ein Kleinbetriebsmanagement gehören, sind:

- Organigramm (mit Verantwortlichkeiten und Vertretungsregelungen)
- Erfassung und Bewertung der umweltrelevanten Tätigkeiten
- Erfassung der umweltrelevanten Gesetze
- Nachweis der aktuellen für sie maßgeblichen Fremdfirmenordnungen

Die ersten drei Forderungen sind zentrale Bestandteile von Standardmanagementsystemen. Der Nachweis über die Fremdfirmenordnungen hingegen ist in keinem Standardmanagementsystem enthalten, wird aber von den drei Industrieunternehmen gefordert. Eine kurze Erläuterung anhand von zwei Beispielen soll zeigen, was konkret von KMU verlangt wird. Das Organigramm ist ein wesentliches Element der Aufbauorganisation. “Im Organigramm werden die Bereiche und Tätigkeiten oder Funktionen des Unternehmens

unter Einbeziehung von Verantwortung und Befugnissen mit den Mitarbeitern verknüpft" (Umweltallianz Hessen, 2003, S. 15). Das Vorliegen eines Organigramms einer KMU, gibt einem Mitarbeiter eines Großunternehmens die Möglichkeit beispielsweise den Verantwortlichen für bestimmte Zuständigkeitsbereiche eines Zulieferers ausfindig zu machen und im Fall von Abwesenheit dieser Person, einen Vertreter zu kontaktieren.

Fremdfirmenordnungen, kommen beispielsweise dann zu tragen, wenn Mitarbeiter eines Zulieferers auf dem Gewerksgelände eines Industrieunternehmens arbeiten. Damit ein reibungsloses Funktionieren und ein gesetzeskonformer Ablauf gegeben sind, müssen die Mitarbeiter des Zulieferers die Spielregeln des Großunternehmens kennen und einhalten. Gefahrenstoffe dürfen beispielsweise nicht auf das Betriebsgelände gebracht werden, bevor diese nicht angemeldet wurden. Auch Zulieferer müssen sich an diese Regelungen halten (Interview Herr Schulze, 11. Dezember 2006).

Bei der Bewertung der unterschiedlichen Dokumentationen von Prozessen wurden alle drei Prozesstypen positiv bewertet. Dies bedeutet, dass die Dokumentation von Führungsprozessen, Kernprozessen und Unterstützungsprozessen von diesen drei Auftraggebern verlangt werden würde.

Die Bewertung der Frage, welche von den sechs Instrumenten als glaubwürdige Nachweise angesehen werden, ist unterschiedlich ausgefallen. Die drei Unternehmen waren sich jedoch einig, dass ein Liferantenaudit durch die Industrie eine gute Möglichkeit darstellt. Zwei der Unternehmen sprachen sich auch für ein Zertifikat mit regelmäßiger Rezertifizierung, eine Zertifizierung und Rezertifizierung durch unabhängige Gutachter oder Consultants und die Teilnahme an staatlich initiierten Netzwerken zum Umweltschutz aus.

Es ist gewagt, auf Grundlage von drei Befragungen Schlussfolgerungen zu ziehen. Deshalb sollen abschließende Bemerkungen die Ergebnisse zusammenfassen. Es lässt sich nicht eindeutig aus den Ergebnissen ableiten, ob Potenzial und Interesse der Großunternehmen besteht von Kleinbetrieben eine EcoStep-Zertifizierung zu verlangen. Jedoch gibt es einige Informationen, die die Industrieunternehmen von ihren Zulieferern häufig fordern. Diese Informationslücke könnte durch ein integriertes Kleinbetriebsmanagementsystem wie EcoStep geschlossen werden.

15 Workshops und Veranstaltungen

Im Rahmen des EU-Projekts fanden mehrere Workshops statt. Einerseits wurden Projektpartnertreffen in Form von Workshops veranstaltet, in welchen spannende Diskussionen über die Entwicklung von EcoStep geführt wurden und in welchen Meinungen und Erfahrungen ausgetauscht wurden. Andererseits wurde ein Beratungsworkshop besucht um von den Unternehmern persönlich zu erfahren, wie die Einführung des Managementansatzes

bei ihnen läuft.

Workshops und Veranstaltungen zu EcoStep boten den Teilnehmern die Möglichkeit Erfahrungen auszutauschen, aber nicht nur für die Unternehmer waren diese Treffen eine Bereicherung, sondern auch für alle anderen Akteure, die an dem Projekt beteiligt waren. Es kam zu interessanten Gesprächen und Beiträgen wie fachliche Vorträge und Erfahrungsberichte, welche die einzelnen Aktivitäten der Akteure zu einem Gesamtbild zusammenfügten. Die öffentliche Veranstaltung war für das Projekt ein wichtiger Schritt in der Entwicklung des Projekts. Diese wurde auch zum Anlass genommen die Ergebnisse zu evaluieren und das weitere Vorgehen zu erläutern. Die wichtigen Aussagen der einzelnen Beiträge werden im Folgenden zusammengefasst und ergänzen die Ergebnisse der Datenerhebungen.

15.1 Workshop vom 31.03.06 in Hessen

Die Mariannenaue (Insel auf dem Rhein) bot eine eindrückliche Kulisse für einen der EcoStep Workshops. Nach einer kurzen Einleitung von den Organisatoren präsentierten zwei der EcoStep-Teilnehmer ihre Erfahrungsberichte. Die Gründe für das erste Unternehmen EcoStep einzuführen waren vor allem die Forderung von Kunden, die Visualisierung des Betriebs und Ablaufprozesses, die Verringerung von Fehlerquellen und die Minimierung von Risiken. Kurz gesagt EcoStep machte für ihn das Alltagsgeschäft überschaubarer. Das zentrale Ziel des zweiten Vortragenden, ein Weinbauer, war es mit EcoStep eine Alternative zu einer IFS Zertifizierung zu realisieren, was auch erreicht wurde. Im Verlauf des Workshops wurden den Unternehmern mehrere Vorträge über unterschiedliche Themen geboten, wie

- Stratgieumsetzung in KMU, Sustainable Balance Scorecard (SBC)
- EcoStep und Normkonformität
- Normen aus Sicht einer Zertifizierungsgesellschaft, Normenentwicklung und Ausblick

Für die Unternehmer war ein wichtiger Teil des Workshops die Übergabe der EcoStep Zertifikate, welche der Staatssekretär Karl-Winfried Seif übernahm. Zum Abschluss wurden erste Ergebnisse der EcoStep-Teilnehmer von wissenschaftlichen Mitarbeitern der Universität Bremen präsentiert. Für einen genauen Ablauf des Workshops sieheE.

15.2 Workshop vom 07.09.06 in Bremen

Am 7. September fand in Bremen ein Workshop statt für die Teilnehmer aller drei Bremer Konvois. Es waren acht von den insgesamt 14 Teilnehmern anwesend. Das Treffen diente einerseits dazu das Weitergehen von EcoStep zu besprechen. Es wurde gemeinsam erarbeitet in welcher Form zukünftig vorgegangen wird und welche Aktivitäten im Rahmen

von EcoStep von Interesse sein könnten. Es wurde beispielsweise das Thema der Mitarbeitermotivation kurz angerissen. Andererseits wurde den Unternehmern eine Teilnahme an der "Partnerschaft Umwelt Unternehmen" (PUU) angeboten, da die Unternehmen durch das Projekt EcoStep ein freiwilliges umweltgerechtes Verhalten gezeigt haben und mit EcoStep auch die übrigen Teilnahmebedingungen erfüllen. Einige der Unternehmen zeigten Interesse sich diesem Netzwerk anzuschließen.

Das Beiwohnen dieses Workshops war sehr wertvoll um die Bedürfnisse und Bedenken der Unternehmen zu erfahren. In einer einleitenden Vorstellungsrunde wurden die Tätigkeitsbereiche der einzelnen Unternehmen erläutert und im Verlauf des Workshops wurden immer wieder Fallbeispiele und erfolgreiche Verbesserungsmaßnahmen geschildert, die den anderen als nachahmenswert empfohlen wurden. Man kann sich vorstellen, dass eine Empfehlung oder Meinung von einem Workshopteilnehmer, der beispielsweise in einer ähnlichen Branche tätig ist viel ernster genommen wird als eine allgemeine öffentliche Weisung. Es wurde auch mehrmals betont, dass EcoStep den einzelnen Betrieben einen positiven Unternehmernutzen bringt im Gegensatz zu dem oft genannten gesellschaftlichen Nutzen oder anders gesagt Umweltnutzen, der für viele zu abstrakt ist. Den Unternehmen ist es also wichtig diesen persönlichen, greifbaren Nutzen zu haben. Vorteilhaft wird auch der Ansatz der Integration der drei Ressorts Umwelt, Qualität und Arbeitssicherheit gesehen. Jedoch ist klar hervorgegangen, dass die Verbesserung der Managementfähigkeit erste Priorität hat. Dies geht auch aus der Befragung der Unternehmen hervor (siehe Kapitel 9). Dies muss jedoch nichts Negatives bedeuten. Eine Verbesserung des Managements hat oft zur Folge, dass mehr Kapazitäten geschaffen werden. Dieser Raum der durch eine bessere Organisation geschaffen wurde oder finanzielle oder personelle Ressourcen, die eingespart werden konnten, können anderweitig genutzt bzw. eingesetzt werden - z.B. für den Umweltschutz. Hier kommt ein weiterer Vorteil eines integrierten Systems zu tragen, dass man einzelne Aspekte wie Umwelt und Arbeitssicherheit nicht so schnell aus den Augen verliert.

Die Argumentation der Unternehmen hat die persönlichen Hintergründe ans Licht gebracht. Es handelt sich dabei um Informationen, welche die standardisierten Befragung ergänzen und bereichern.

15.3 Veranstaltung EcoStep Ausgezeichnet! vom 21.09.06 in Bremen

Die Zertifizierung für die Teilnehmer der ersten beiden Konvois wurde zum Anlass genommen den aktuellen Stand von EcoStep öffentlich vorzustellen. Das Ganze fand im Großen Saal der Handelskammer Bremen statt. Der Ablauf war so gestaltet, dass Projektpartner und mögliche zukünftige Partner aus unterschiedlichen Bereichen mit kurzen Vorträgen zu einem Gesamtüberblick beitrugen.

Herr Dr. Hirsch von der Beraterfirma SIC Consulting gab einführend eine chronologische Übersicht über den Verlauf des Projekts EcoStep und leitete mit dem Zielgedanke von EcoStep "Unternehmen fit halten für das was auf sie zukommt" über zu den Vorteilen, die EcoStep den Unternehmen bringt. An dieser Stelle betonte Herr Hirsch, dass die Zertifizierung nur das Sahnehäubchen ist und das Wesentliche an EcoStep die Methode ist, welche den KMU helfen soll ihre Verantwortung im Bereich Qualität, Umwelt und Arbeitssicherheit wahrzunehmen und umzusetzen. EcoStep als ein integriertes und prozessorientiertes Managementsystem soll einerseits eine Selbstverständlichkeit bei den Unternehmen hervorrufen und andererseits ein systematisches Angehen an das Lösen von Problemen ermöglichen. Ein langfristiger Nutzen von EcoStep ist somit die Bewusstseinsbildung.

Als nächstes stand die Auszeichnung der 14 EcoStep Teilnehmer aus Bremen, Bremerhaven und Niedersachsen auf dem Programm. Bevor Frau Kramer, die Staatsrätin beim Senator für Bau, Umwelt und Verkehr zu der Vergabe der Auszeichnungen überging, erläuterte sie weshalb EcoStep in Bremen mit offenen Türen empfangen wurde. Die Tatsache, dass bei KMU eine relativ schwache Akzeptanz gegenüber EMAS und ISO 14001 herrschte, hat überzeugt, dass ein kostengünstiges und nützliches System für die KMU gefunden werden muss. EcoStep fülle diese Lücke, da es sich um ein integriertes System handle, dass den KMU ermöglicht ihre Betriebsabläufe zu optimieren und somit ihre "Wirtschaftlichkeit" zu steigern. Weiter biete EcoStep den KMU die Möglichkeit ihren Kunden ihr freiwilliges Engagement gegenüber der Umwelt zu dokumentieren. Wichtig sei auch der Aspekt, dass die Unternehmen sich dadurch aktiv der Herausforderung des Marktes stellen. Die Staatsrätin wollte nicht verzichten darauf hinzuweisen, dass sich die EcoStep Teilnehmer durch ihr umweltbewusstes Verhalten für die "Partnerschaft Umwelt Unternehmen" qualifiziert haben. Dieses Netzwerk von Wirtschaftsunternehmen und Dienstleistern, welches 2003 unter der Federführung des Umweltressorts ins Leben gerufen wurde, hat mittlerweilen 70 Mitglieder. In diesem Netzwerk sollen Unternehmen, die verantwortlich, umsichtig und nachhaltig mit Ressourcen umgehen in ihrer Motivation und in ihren Investitionen unterstützt werden. Die abschließenden Worte von Frau Kramer fassen sehr gut die Absichten, die mit EcoStep verfolgt werden, zusammen: "Es sind nicht immer die großen Quantensprünge, es ist die Addition von kleinen Maßnahmen, die die Rentabilität und das Vorankommen im Umweltschutz ausmachen".

Nach den Beiträgen von Herr Dr. Hirsch und Frau Kramer und der Vergabe der Auszeichnungen, hatten sich zwei Unternehmen bereit erklärt über ihre Erfahrungen mit EcoStep zu berichten. Zuerst berichtete Herr Knoll, der Geschäftsführer der Backstube Bremen von den Veränderungen, die in seinem Betrieb stattgefunden haben seit der Einführung von EcoStep. Er hob vor allem hervor, dass ihm EcoStep geholfen habe die

Struktur des Unternehmens zu verbessern. Herr Figge, Geschäftsführer der Hermann Pitzner GmbH sah in EcoStep eine Art Fahrplan, der ihm behilflich war seine Ziele, die er verfolgte nicht aus den Augen zu verlieren. Er betonte, dass das Tagesgeschäft immer wieder der Umsetzung des Prozesses EcoStep in die Quere kommt. Ein Plus von EcoStep war für Herr Figge, dass die Dinge so einfach wie möglich gehalten werden, damit es auch was nutzt und das Leben nicht zusätzlich erschwert. Er hoffe, dass die Bänker EcoStep beim Rating berücksichtigen würden und wünsche sich eine überregionale Anerkennung von EcoStep.

Der darauffolgende Vortrag war von vielen mit Spannung erwartet worden. Herr Rathjen von Airbus Deutschland sollte das Kleinbetriebsmanagementsystem EcoStep aus der Sicht eines großen Industrieunternehmens darstellen und bewerten. Auch für Herr Rathjen war klar, dass große Unternehmen von den KMU keine ISO 14001 Zertifizierung verlangen können, da diese finanziell nicht allen zumutbar sei. Es stellt sich aber die Frage, wo man gemeinsam was machen kann, wenn man gemeinsam an einem Produkt arbeitet.

Für den Konzern Airbus selbst steht im Vordergrund, dass er die gesetzlichen Vorschriften erfüllt, aber darüber hinaus alle drei Aspekte (Qualität, Umwelt und Arbeitssicherheit) über den ganzen Lebenszyklus (ca. 30 Jahre) einen Produktes hinweg, berücksichtigt. Der Begriff Produktverantwortung spielt in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle. Damit eine reibungslose Zusammenarbeit möglich sei mit den Zuliefern, müssen einige Bedingungen erfüllt sein. Folgende Forderungen an die Zulieferer hat Herr Rathjen zusammengestellt:

Forderungen an die Zulieferer
- Kenntnisse der angewandten Prozesse und ihre Auswirkungen
- Sicherer Umgang mit den Begriffen aus dem Arbeits- und Umweltschutz
- Lückenloser Nachweis über die beim Auftraggeber verwendeten Betriebs- und Hilfsstoffe inkl. Betriebsanweisungen
- Rechtssichere Dokumentation der durchgeführten Arbeiten
- Intensive Kommunikation
- Mitarbeit zur kontinuierlichen Verbesserung
- Bewusste Einhaltung der Rechtsnormen

Bei den Anforderungen an die Zulieferer unterschied Herr Rathjen zwischen "Unternehmen mit ca. 50 Mitarbeitern und mehr" und "Unternehmen mit weniger als ca. 50 Mitarbeitern". Von der ersten Gruppe wird gefordert, dass eine Zertifizierung nach ISO 9001, 14001 oder OHSAS 18001 (Arbeitsschutz) vorgewiesen werden kann. Für die zweite Gruppe könne er sich sehr gut vorstellen, dass diese mit einem Managementsystem wie

EcoStep oder einem ähnlichen System bei der Lieferantenbewertung bevorzugt werden würde. Zusätzlich fordert er von den kleinen Betrieben noch eine Zertifizierung für den Abfallbereich.

Da Lieferantenbewertungen in Zukunft in immer größerem Maße durchgeführt werden, ist es für ein Unternehmen wichtig die Anforderungen eines potentiellen Auftraggebers zu erfüllen um den Auftrag auch zu kriegen. Die Aussage, dass ein EcoStep-Zertifikat, den Ansprüchen eines großen Industrieunternehmens ausreichen würde, war für alle Anwesenden eine sehr erfreuliche Aussage.

Der Ausblick der Veranstaltung wurde von Herr Schulze übernommen, dem Leiter der Beratungsstelle für ökologische Effizienz beim RKW Bremen. Er stellte zusammenfassend die Positionen der einzelnen in dem Projekt EcoStep involvierten Akteure dar. Als erstes die Industrie, welche ihre Interessen an einem integrierten Managementsystem in der Produkthaftung, der Reduzierung der Organisationsverschuldung und im "reibungslosen" Ablauf des Betriebs sieht. Große Industriebetriebe sind oft durch eigene Managementsysteme verpflichtet gewisse Richtlinien einzuhalten und eine Zertifizierung der Zulieferer ermöglicht ein Abdelegieren von Verpflichtungen und garantiert in einem bestimmten Maße die Einhaltung von Anforderungen. Für die Verwaltung würde eine vermehrte Einführung von integrierten Managementsystemen in KMU dazu führen, dass ein geringerer Überwachungsaufwand nötig wird, da auch hier davon ausgegangen werden kann, dass die Unternehmen die wichtigsten Aspekte im Bereich Umwelt und Arbeitssicherheit berücksichtigen. Die Zusammenarbeit mit Behörden würde sich dadurch einiges einfacher gestalten. Die Rolle der Unternehmen ist es das System auch wirklich zu Leben, damit sie dem Untergang des Managementsystems im Alltagsgeschäft entgegen wirken. Diese "laisser-faire"- Perspektive kann damit verhindert werden, dass regelmäßig externe Zertifizierungen stattfinden und somit das Managementsystem am Leben erhalten wird.

Anschließend stellte Herr Schulze die mögliche, teilweise schon geplante zukünftige Entwicklung von EcoStep vor. Vorgesehen sei eine Rezertifizierung, die alle drei Jahre stattfindet und deren Kosten sich auf ca. 1000 Euro belaufen würden. Die Zielgruppe von EcoStep um das an dieser Stelle nochmal zu betonen, sind vor allem Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl zwischen 10 bis 100 Mitarbeitern, welche in einem B2B Verhältnis stehen. Für solche Unternehmen, die beispielsweise im Dienstleitsungsbereich für große Unternehmen oder in bestimmten Teilen der Zulieferkette tätig sind, ist ein integriertes Managementsystem wie EcoStep besonders wertvoll unter der Voraussetzung, dass die großen Unternehmen oder die Auftraggeber dieses anerkennen.

Die Inhalte einer EcoStep Zertifizierung, also die groben Anforderungskriterien, die ein Unternehmen erfüllen muss, könnten wie folgt aussehen:

Tabelle 7: Zertifizierungsinhalte

1. Organisatorische Aufbau	7. Kommunikation
2. Bestellungsschreiben	8. Ziele und Bewertung
3. Rechtliche Anforderung	9. Schulung und Weiterbildung
4. Umsetzung des Arbeitschutzrechts	10. Umgang mit Fremdfirmen
5. Prozess und Arbeitsbeschreibung	11. Audits
6. Unternehmensgrundsätze	12. Umweltrelevante Kennzahlen

In der Konzeption des Managementsystems EcoStep steht nun der Aufbau eines Zertifizierungssystems bevor, welches z.B. auf den oben genannten Punkten aufbauen könnte. Es war immer ein Anliegen von EcoStep den Unternehmen ein nützliches Werkzeug zu sein und dies sollte sich auch in den Zertifizierungsanforderungen widerspiegeln. Überflüssige Anforderungen müssen weggelassen werden. Damit EcoStep nach der Pilotphase in die Breite getragen werden kann, ist ein bundesweite Vermarktung notwendig. Erstes Interesse aus anderen Bundesländern wurden auch schon angekündigt. Es ist beabsichtigt eine EcoStep Zertifizierung ab Sommer oder Herbst 2007 bundesweit zu ermöglichen. Ein Träger der EcoStep-Zertifizierung steht noch im Auswahlverfahren.

Weiter ist geplant auch in Bremen die lebensmittelspezifische Variante von EcoStep einzuführen, welche in Hessen schon angewendet wird, in welcher EcoStep als kostengünstigere Alternative für KMU zum IFS-Standard und dem HACCP dient. Bei dem Blick in die Zukunft darf natürlich auch das Angebot von Weiterbildungen der bisherigen Teilnehmer EcoStep nicht fehlen. Da im Bremen eine weiter Förderung von KMU zugesprochen wurde, ist es wichtig eine Zielrichtung vor Augen zu haben und die Unternehmen in ihrer Motivation zu unterstützen.

In einer Abschlussdiskussion wurde dem Publikum ermöglicht den Referenten Fragen zu stellen. Herr Dr. Hirsch antwortete auf die Frage wie er EcoStep einstuft: “Es wichtig ist, dass sich EcoStep weiterqualifiziert, da es sich hier um ein integriertes Managementsystem handle, dass einen guten Nutzen mit relativ wenig Kosten vorweist”. Anders gesagt, EcoStep hat Zukunft, da es für alle Branchen funktioniert. Was sich noch verbessern muss, ist die Akzeptanzbereitschaft. Herr Rathjen ergänzte diese Aussage damit, dass er nochmals betonte, dass EcoStep oder ein ähnliches Managementsystem ohne Zertifizierung von der Industrie nicht akzeptiert werden würde. Da in den nächsten Jahren immer mehr Präferenzen entstehen würden für Unternehmen, die eine Zertifizierung mitbringen, sieht er in EcoStep ein gutes Potenzial. Jedoch die Vorteile, die für Unternehmen durch die Anerkennung des integrierten Managementsystems entstehen, würden trotzdem noch unter bestimmten ökonomischen Rahmenbedingungen stehen. Der Aspekt einer kontinuierlichen Weiterentwicklung ist auch für ihn von zentraler Bedeutung.

16 EcoStep im Weinbau

Wie schon in Kapitel 12.3 aufgelistet, war eine Verbreitungsstrategie von EcoStep der branchenspezifische Ansatz "Weinbau". Dieses Strategie wurde in Deutschland entwickelt und es war geplant diese Strategie auf die Partnerländer zu übertragen. Welchen Schwierigkeiten dabei begegnet wurde und wie dabei vorgegangen wurde, wird für die drei Länder im Folgenden beschrieben.

16.1 Deutschland

In Hessen wurde EcoStep zusätzlich für kleine Weinbaubetriebe als Alternative zum "International Food Standard" (IFS) beworben. Die Alternative EcoStep als kostengünstigeres und prozessorientiertes System ist dadurch bei den hessischen Weinbauern auf offene Ohren gestoßen. Dies hat dazu geführt, dass ein Konvoi mit ausschließlich Weinbauern als Teilnehmer entstanden ist. Es ist vorgesehen in Hessen einen weiteren Konvoi dieser Art zusammenzustellen. Die Beratung der kleinen Weinbaubetriebe wurde von der Beraterfirma Katalyse durchgeführt. Für diesen Konvoi fand ein zusätzlicher Workshoptag mit dem Thema "IFS" statt.

Die Weinbauregion in Hessen ist relativ klein und besteht aus zwei Gebieten. Für das Projekt EcoStep bedeutet dies, dass es sich um einen begrenzten Teilnehmer- und Interessentenkreis handelt. Für die Akquisition der Weinbaubetriebe wurde der Weinbauverband kontaktiert. Weiter war bzw. ist die Hochschule in Geisenheim, in welcher Weinbau studiert werden kann, eine wichtige Anlaufstelle um EcoStep bekannt zu machen. In solch kleinen Kreisen ist die Mund zu Mund Propaganda eine wichtige Form der Kommunikation.

Gemäß Herr Dr. Kaus ist bei den Teilnehmern aus dem Weinbaubereich wie auch bei den gewerblichen Unternehmen festzustellen, dass es sich eher um den dynamischeren Unternehmertyp handelt, der sich für die Teilnahme von EcoStep entscheidet. Es sind eher die Vorzeigeweingüter bzw. die namhaften Weingüter, die EcoStep für sich entdeckt haben. Diese hätten erkannt, dass es seitens der Kunden Tendenzen gibt den Marktzugang zu verschärfen in Form von Regelwerken auf privatwirtschaftlicher Ebene. Da damit gerechnet werden kann, dass irgendwann solche Regeln gelten werden, ist es vorausschauend sich schon im Vorfeld darauf einzustellen. Dies bringt den Betrieben auch einen Wettbewerbsvorteil.

16.2 Frankreich

Die große Hoffnung die französischen Weinbauern von EcoStep zu überzeugen, wie dies in Hessen gelungen war, indem man EcoStep dem IFS Standard gleichsetzte, musste relativ schnell begraben werden. Die Ursache darin wurde von den französischen Experten

darin gesehen, dass für den französischen Weinbauern Umweltfragen zweitrangig sind und er überzeugt ist, dass es genügt, dass der Bordeaux Wein einfach "gut" ist. Somit wird von diesen auch Qualitätsmanagement als überflüssig eingestuft. Das Infragestellen und das vorausschauende Denken fehlt. Die Reaktion auf die aktuelle Weinkriese war eine erhöhte Produktion. Genau an einem solchen Punkt einer Krise könnte man glauben, dass EcoStep, welches Hilfe für eine besseres Strukturieren des Betriebs in drei Bereichen bietet, mit offenen Armen empfangen wird. Jedoch weit gefehlt. Eine weitere Schwierigkeit, die sich zeigt ist, dass die Weinbauern in Bordeaux nicht über Verbände organisiert sind, sondern jeder für sich arbeitet. Die Weinhändlern hingegen funktionieren eher industriell. Hier sind Qualitätsmanagementsysteme und Umweltmanagementsysteme willkommen, da in der Zulieferkette der Lebensmittelbranche immer mehr auf kontrollierten Ursprung geachtet wird und der Absatzmarkt sich dadurch verändert.

16.3 Italien

In Italien waren acht von den 13 Teilnehmern Weinbaubetriebe. Diese wurden über einen Verband des regionalen Tourismus akquiriert. Ein Vorteil der laut den Beratern in Italien für die Branche der Weinbauern zum Tragen kommt ist, dass das Umweltmanagement dem Qualitätskonzept sehr nahe kommt und somit die Zertifizierung auch für das Produkt vorteilhaft ist. Für landwirtschaftliche Betriebe könne dadurch ein positives Marketingimage entstehen.

In Italien gibt es nicht viele Standards für landwirtschaftliche Betriebe. Es gibt den europäischen Standard VOC und der HACCP Standard ist Pflicht. Der Ansatz EcoStep als Alternative zum IFS-Standard anzuerkennen wurde von den Beratern als interessant bewertet. Aber in ihren Augen ist es wichtiger einen internationalen Standard in der Landwirtschaftssektor zu haben wie BRC, IFS oder ISO 20000.

17 EcoStep - von der Methode zum anerkannten System

EcoStep war ursprünglich als Vorbereitung für KMU gedacht. Das System war konzipiert um Grundlagen bereitzustellen, damit KMU eine Zertifizierung irgendwelcher Art (beispielsweise ISO oder EMAS) erhalten können.

Im Verlauf des Projekts hat sich herausgestellt, dass eine Zertifizierung von EcoStep für die Zusammenarbeit mit Industriepartnern und Behörden mehr Möglichkeiten bringt und dass eine solche von vielen Beteiligten gewünscht wird. Auch die schriftliche Befragung der Unternehmen hat dies gezeigt (vgl. Abbildung 19). Da EcoStep von mehreren Instanzen akzeptiert werden muss, hat sich eine Zertifizierung von EcoStep in den Vordergrund gedrängt. Die Vorteile, die dadurch für KMU geschaffen werden, wie beispielsweise

eine bessere Lieferantenbewertung, würde sich auch positiv auf die Verbreitungsstrategie auswirken. An dem Workshop "Quo vadis EcoStep" vom 20./21. Juni 2006 wurde mit Projektpartnern aus der Politik, Verwaltung und der Industrie und Unternehmensberatern eine kostengünstige EcoStep Zertifizierung besprochen. Ein weiterer Workshop, in welchem konkret über die Inhalte und die Überprüfung der Zertifizierung diskutiert wurde, fand am 24. Oktober 2006 statt.

Die hohen Anforderungen (beispielsweise in Form von Zertifikaten), die von Großunternehmen an ihre Zulieferer weitergegeben werden, können KMU belasten, da die Einführung von Standardmanagementsystemen teuer und aufwändig ist. Dies ist ein weiterer Grund, der für eine Einführung einer EcoStep Zertifizierung sprach, da dieses System Rücksicht nimmt auf die Ressourcen der KMU, also kostengünstiger ist und eine schlankere Struktur aufweist. Ein anzustrebendes Ziel wäre, dass große Unternehmen ihren Zulieferern EcoStep als Alternative für andere Managementsysteme anbieten. Damit dies möglich ist, ist eine EcoStep-Zertifizierung erforderlich. Es gibt bereits jetzt EcoStep Teilnehmer, die ihren Zulieferern die Einführung von EcoStep empfohlen haben.

Die Meinung der Industriepartner war sehr deutlich und unterstreicht die Notwendigkeit einer Zertifizierung. Zusätzlich zu einer Zertifizierung, sind auch die Transparenz und die Glaubwürdigkeit eines Systems wichtig, sowie, dass anerkannte Verfahren verwendet werden.

Es steht zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht fest, welche Zertifizierungsstelle EcoStep-Zertifikate in Zukunft ausstellen wird. Die Verhandlungen mit den Zertifizierungsstellen laufen noch (Stand: 15. Dezember 2006), aber es lässt sich bereits sagen, dass die Zertifizierung ungefähr 1000 Euro kosten wird und alle drei Jahre rezertifiziert wird. In Tabelle 7 auf Seite 100 wurden mögliche Zertifizierungsinhalte vorgestellt.

18 Ergebnisse

18.1 Theoriegeleitete Thesen

These 1: Fehlendes Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht.

So lange EcoStep als umweltpolitisches Instrument freiwillig ist, sind die passenden Anreizstrukturen entscheidend für dessen Verbreitung. Während sich auf der einen Seite die Kosten für die Einführung und den Betrieb von EcoStep summieren, müssen auf der anderen Seite die Anreize gleichziehen oder sogar dominieren, beispielsweise in Form von ökoeffizienter Kostenreduzierung, von Fördermitteln, Marktvorteilen und Deregulierungen. Derzeit ist hier weder ein Gleichgewicht, noch eine Dominanz der Anreize zur Einführung von EcoStep festzustellen.

These 2: EcoStep befindet sich in der Effizienzfalle.

Die Unternehmen versuchen ihre Hauptwirkungen, z.B. die Produktion eines Guts oder die Realisierung einer Dienstleistung, unter Wettbewerbsdruck so effizient wie möglich zu erreichen. Dabei nehmen sie negative Nebenwirkungen, beispielsweise ökologische Schäden, in Kauf. Nun wird ihnen EcoStep als (öko)effizientes Instrument zur Gewinnsteigerung bei gleichzeitigem Schutz der Umwelt verkauft. Demnach sollen die durch den Kostendruck erzeugten Nebenwirkungen durch noch mehr Effizienz, also noch mehr Kostensenkung, geheilt werden. Dies ist die Effizienzfalle, in die sich die Verbreiter und die Anwender von EcoStep gleichermaßen begeben.

These 3: Das Verbreitungsproblem ist ein Kommunikationsproblem.

Die geringe Verbreitung von EcoStep resultiert aus einem Kommunikationsproblem. Es handelt sich folglich nicht um das Problem einer fehlerhaften EcoStep-Konzeption o.ä., vielmehr ist der Nutzen des Systems ein anderer, als die versprochene Gewinnunterstützung.

These 4: Das Kommunikationsproblem ist ein Akzeptanzproblem aufgrund falscher Positionierung.

EcoStep wird heute primär über die Win-Win-Rhetorik der Ökoeffizienz verbreitet. Die Gleichung, die in der EcoStep-Kommunikation aufgestellt wird: "mehr Umweltschutz ist gleich mehr Gewinn" steht häufig konträr zu den Erfahrungen der Praxis. Die Positionierung von EcoStep im Kontext des ökonomischen Erfolgsbegriffs "Gewinn" ist falsch. Das wissen oder ahnen auch die Zielgruppen der Kommunikation.

These 5: Best-Practice - eine mangelhafte Verbreitungsstrategie.

Bislang unbelegt geblieben ist die Annahme, dass man nur genügend gute Beispiele an die KMU-Unternehmer übermitteln müsste, bis diese schlussendlich einsehen würden, dass sich die Einführung von EcoStep auch für sie lohnt. Da in den Unternehmen aber ganz unterschiedliche Probleme und Kontexte gegeben sind, kann eine Best-Practice-Verbreitungsstrategie höchstens aufzeigen, dass Veränderungen und Wandel machbar sowie in welche Richtung diese gewünscht sind. EcoStep-Unternehmen könnten so als Vorbilder dienen, ohne dass man sich der Illusion hingeben sollte, dass dies unmittelbar zu einer weiteren Verbreitung führt.

These 6: Die Kommunikation von EcoStep ist zu professionalisieren.

Neben einer neuen, glaubwürdigeren Positionierung von EcoStep in der zur Verbreitung genutzten Kommunikation ist selbige zukünftig zielgruppenorientierter zu gestalten. Neben der Vermittlung von Informationen sind eine Reihe weiterer Faktoren zu berücksichtigen: der Status des Senders, die heterogenen Muster individueller Lebensführung, die

damit verbundenen kommunikativen Kompetenzen sowie mögliche umweltethische Motive des Empfängers. Dessen Sachwissen ist um ein Systemwissen, das die Zusammenhänge verdeutlicht und ein Orientierungswissen, das die Wichtigkeit von Effizienz und Nachhaltigkeit für das Unternehmen verdeutlicht, zu ergänzen. Eventuell sind auch neue Institutionen für die erfolgreiche Verbreitung von EcoStep zu schaffen, die die derzeitige Vielfalt der Kommunikatoren und Kommunikationsinhalte profilbildend reduzieren.

18.2 Empiriegeleitete Thesen

These 1: Es gibt nicht **die eine** erfolgreiche Verbreitungsstrategie für EcoStep

Gemäß den Experten eignet sich die Methode von EcoStep sehr gut für den KMU-Einsatz. Die Strategien, die verwendet wurden um EcoStep in KMU zu verbreiten waren unterschiedlich. EcoStep stellt somit einem Unterbau für verschiedene Verbreitungsstrategien dar.

Folgende direkte Verbreitungsmethoden wurden von den Experten genannt: EcoStep verspricht Ökoeffizienz, EcoStep bringt Verbesserungen im Bereich Qualitätsmanagement und nebenbei im Bereich Arbeitssicherheit und Umweltmanagement, EcoStep verbessert Managementkompetenzen, EcoStep als Lösung von Problemen, EcoStep als Grundlage für eine Zertifizierung, EcoStep mit dem Ziel einer Risikoanalyse und EcoStep als branchenspezifische Strategie.

Aus der Befragung der Unternehmen ist hervorgegangen (vgl. 2), dass es mehrere Motive für KMU gibt EcoStep einzuführen. Aus den meistgenannten Antworten lassen sich folgende Verbreitungsstrategien ableiten. EcoStep bringt dem Unternehmen Verbesserungspotenzial, EcoStep verbessert das Image, EcoStep integriert Umweltschutz.

Es lassen sich zwei weitere Verbreitungsstrategien erkennen. Einerseits Handlungsdruck durch Forderungen der Großunternehmen und der (Industrie-) Verbände und andererseits über neue Richtlinien des Staates (siehe These 3 und 4).

These 2: Die Verbreitungsstrategien von EcoStep sind auch länderspezifisch

In den vier Regionen der drei Länder wurden unterschiedliche Verbreitungsstrategien angewendet um KMU für die Einführung von EcoStep anzuwerben. Dies ist einerseits darauf zurückzuführen, dass die Unternehmensberater und zuständigen Personen versucht haben die Bedürfnisse vor Ort zu erkennen und darauf zu antworten. Als Beispiel ist EcoStep als Alternative für eine IFS-Zertifizierung für Weinbauern zu nennen. In Hessen wurde dies sehr begrüßt, in Aquitaine hingegen stieß diese Strategie auf Ablehnung. Andererseits waren Unterschiede in den Zielvorstellungen der Akteure festzustellen, was sich auf die Vorgehensweise dieser und somit die Verbreitungsstrategien übertragen hat.

These 3: Der Staat kann eine wichtige Rolle bei der Verbreitung spielen

Durch Rahmengesetzgebungen und durch Beschaffungsrichtlinien des Staates kann Handlungsdruck für Unternehmen entstehen. Durch einen solchen Druck erhöht sich die Bereitschaft der Unternehmen ein Managementsystem wie beispielsweise EcoStep einzuführen. Die Motivation etwas zu verändern ist dadurch höher als allein durch die Eigenmotivation.

Zusätzlich kann die Regierung die Verbreitung fördern, indem Vorteile geschaffen werden für proaktive Unternehmen. Dies könnte in Form von Verwaltungserleichterungen, durch an Bedingungen gebundene Zuschüsse oder die Schaffung von öffentlicher Anerkennung geschehen. Der Aspekt der finanziellen Förderung spielt unbestritten eine zentrale Rolle für KMU. Die Vielfalt der Systeme, die von einigen Experten als Problem erkannt wurde, kann ebenfalls durch den Akteur "Verwaltung und Politik" gesteuert werden.

Der Vorteil des politischen Drucks im Vergleich zum Druck von der Zulieferkette ist, dass das Ziel verfolgt wird alle relevanten Umweltproblematiken und Aspekte der Arbeitssicherheit einzubeziehen und nicht nur jene, die Vorteile bringen.

These 4: Die Industrie kann eine wichtige Rolle bei der Verbreitung spielen

Eine weitere Strategie, die von vielen Projektpartnern auch als Lösung vorgeschlagen wird, ist dass Großunternehmen, von ihren kleinen Zulieferern (bis 50 Mitarbeiter) EcoStep verlangen als Alternative eines Standardmanagementsystems.

Wenn in Lieferantenbewertungen der Vorweis eines EcoStep Zertifikats zu einer Bevorzugung führt gegenüber einem vergleichbaren Unternehmen ohne jeglicher Zertifizierung, würde dies einen positiven Effekt auf andere Unternehmen haben. Ein solcher Anreiz würde sicherlich viele weitere KMU dazu bringen sich für das kostengünstigere IMS EcoStep zu entscheiden, welches auf die Ressourcen von KMU angepasst ist.

Allgemein verlangt der Markt von KMU noch keine Zertifizierung, aber für bestimmte Unternehmen, die beispielsweise mit Gefahrenstoffen arbeiten, gehören Restriktionen und Kontrollen schon heute zum Alltag.

These 5: Die Zufriedenheit der EcoStep Teilnehmer stellt eine Chance für die Verbreitung von EcoStep dar

Die positive Resonanz, die aus der schriftlichen Befragung entnommen werden kann, deutet darauf hin, dass EcoStep für KMU eine nützliches Werkzeug darstellt. Die Tatsache, dass die EcoStep Teilnehmer positiv von ihren Erfahrungen erzählen, nützt auch der weiteren Verbreitung von EcoStep. Die Verbreitung über Mund zu Mund Propaganda unter den Unternehmen ist ein hoher Stellenwert beizumessen. Partnerschaften bzw. Netzwerke wie Partner Unternehmen Umwelt (PUU) oder die Umweltallianz Hessen können zusätzlich ein guter Anknüpfungspunkt sein für die Verbreitung von Managementsystemen.

These 6: Die Entwicklung der EcoStep-Methode zum EcoStep-System könnte eine wichtige Rolle spielen

Für die Verbreitungsstrategie über die Industrieunternehmen oder die Industrieverbände ist die Grundlage, dass die kleinen Zulieferer eine Zertifizierung vorweisen können. Eine Teilnahmebescheinigung würde nicht ausreichen. Durch eine Zertifizierung erhält das Werkzeug eine stärkere Gewichtung für die Stakeholder, aber auch für die Unternehmen, da somit die Wettbewerbssteigerung mit ins Spiel kommt. Zu Beginn des Projekts wurde das Ziel gesetzt den KMU ein Tool darzubieten, mit welchem sie eine Grundlage zu weiteren Zertifizierungen in der Hand halten.

These 7: Der integrative Charakter von EcoStep stellt eine Verbreitungschance dar

Integration ist in zweierlei Hinsicht bei der Einführung eines integrierten Managementsystems von zentraler Bedeutung. Einerseits ist die Integration eines Managementsystems in den Betriebsalltag das A und O, damit eine Einführung einen langfristigen Erfolg hat. Andererseits ist es sinnvoll Umweltaspekte in einer integrierten Form ins Alltagsgeschäft einzubeziehen und nicht losgelöst von diesem. Nur so kann erreicht werden, dass die Integration von Umweltaspekten zu einer Selbstverständlichkeit wird und nicht als Last aufgefasst wird.

These 8: Kulturelle Unterschiede beeinflussen die Verbreitung von EcoStep

In erster Linie werden akulturelle Probleme als Schwierigkeiten genannt, weshalb relativ wenige KMU Managementsysteme einführen. Jedoch sind auch kulturelle Unterschiede festzustellen.

Das Bewusstsein der Personen bezüglich umweltschonendem Umgang mit Ressourcen oder die Sicherheit, die gegeben wird, wenn vorausschauend geplant wird und nicht kurzfristig, beeinflussen die Entscheidung zur Einführung eines Managementsystems. Auch in einer späteren Phase, wenn es um die Umsetzung geht und durch das Managementtool Lernprozesse stattfinden im Unternehmen, kommen kulturelle Unterschiede zum Tragen. Weitere Einflüsse sind die Rahmenbedingungen die in der Vergangenheit geschaffen wurden beispielsweise durch die Umweltgesetzgebung. Die Durchsetzungskraft der Zuständigkeitsbereiche auf nationaler und regionaler Ebene spielen ebenfalls eine Rolle (Kontrollen, Richtlinien).

Literatur

Bartenheier, G. (1988): Public Relations/Öffentlichkeitsarbeit heute. In Schulze-Fürstenow, G. (Hrsg.): PR-Perspektiven: Beiträge zum Selbstverständnis gesellschaftsorientierter Öffentlichkeitsarbeit. Neuwied: Luchterhand, S. 29–39

Becke, G., Meschkutat, B. und Weddige, P. (2001): Umweltmanagementsysteme. Hemmschuh oder Auslöser für sozial-ökologische Lernprozesse in Kleinunternehmen der Bauwirtschaft? Arbeit, Heft 1, S. 63–77

Behrens, B. (2003): Lebensmanager im Alltagsindividualismus. Der freigesetzte Mensch - eine soziologische Betrachtung. Genius Wissenschaftsmagazin, 7. Jg, Nr. 2, S. 88–94

Bentele, G. (1997): Grundlagen der Public Relations. Positionsbestimmung und einige Thesen. In Donsbach, W. (Hrsg.): Public Relations in Theorie und Praxis: Grundlagen und Arbeitsweisen der Öffentlichkeitsarbeit in verschiedenen Funktionen. München: Fischer

Bittencourt, I., Borner, J. und Heiser, A. (2003): Nachhaltigkeit in 50 Sekunden. Kommunikation für die Zukunft. München: Ökom-Verlag

BMU (Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit) (2004): Hinweise zu den rechtlichen Möglichkeiten der Berücksichtigung der Teilnahme von Organisationen am Europäischen Gemeinschaftssystem für das Umweltmanagement und die Umweltbetriebsprüfung (EMAS) bei der öffentlichen Vergabe. Berlin

Brauer, G. (1995): Strategie/Ethik. In DPRG (Deutsche Public Relations Gesellschaft) (Hrsg.): Brief der DPRG e.V. Bonn, 2, S. 13ff.

Bruhn, M. (2003): Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation: Strategische Planung und operative Umsetzung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel

Burkart, R. (1993): Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit. Ein Transformationsversuch der Theorie des kommunikativen Handelns. In Bentele, G. (Hrsg.): Theorien öffentlicher Kommunikation: Problemfelder, Positionen, Perspektiven. Band 19, München: Ölschläger

Burkart, R. (1995): Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit - ein kommunikationstheoretisch fundiertes Konzept für die PR-Praxis. In Bentele und Liebert (Hrsg.): Leipziger Schriften. Leipzig, 1, S. 7–27

Burkart, R. (1996): Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit. Der Dialog als PR-Konzeption. In Bentele, G. (Hrsg.): Dialogorientierte Unternehmenskommunikation: Grundlagen, Praxiserfahrungen, Perspektiven. Berlin: Vistas, S. 245–270

Burkart, R. und Probst (1991): Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit: eine kommunikationstheoretisch begründete Perspektive. Publizistik, 1, S. 56–76

CFAR (1999): Tranferring Best Practices Within Global Corporations. Philadelphia, Cambridge

Dosch, F., Hacker, H. und Stapf, K. H. (1987): Psychologisches Wörterbuch. Bern: Huber

Dyllick, T. und Hamschmidt, J. (1999): Wirkungen von Umweltmanagementsystemen. Eine Bestandaufnahme empirischer Studien. Zeitschrift für Umweltpolitik und Umweltrecht, Heft 4, S. 507–540

Europäische Gemeinschaften (2006): Die neue KMU-Definition. Benutzerhandbuch und Mustererklärung. WWW ⟨URL: `http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/sme_user_guide_de.pdf`⟩ – Zugriff am 07.10.2006

Fischer-Appelt, B. (2002): Verhaltensänderung als Kommunikationsziel: Mediale Inszenierungen, Strategien und Instrumente. In Brickwedde, F. und Peters, U. (Hrsg.): Umweltkommunikation: Vom Wissen zum Handeln / 7. Internationale Sommerakademie in St. Marienthal.

Gege, M. (1997): Kosten senken durch Umweltschutz. 1000 Erfolgsbeispiele aus 100 Unternehmen.

Gerstenfeld, A. und Roberts, H. (2000): Size matters. Barriers and prospects for environmental management in small and medium-sized enterprises. In Hillary, R. (Hrsg.): Small and Medium-Sized Enterprises and the Environment. Business Imperatives. Sheffield: Greenleaf Publishing.– Kapitel 8, S. 106–118

Griswold, G. und Griswold, D. (1948): Your Public Relations: the standard public relations handbook. New York: Funk & Wagnalls Co

Grunig, J. und Grunig, L. (1991): Conceptual Differences in Public Relations and Marketing. Public Relations Review, 17, S. 257–278

Grunig, J. und Hunt, T. (1984): Managing Public Relations. New York (u.a.): Holt, Rinehart and Winston

Gumin, H. (1985): Einführung in den Konstruktivismus. München, Zürich: Piper

Gustavsen, B. (2003): Constructing learning regions: contributions from social research. Cedefop Panorama series, 70, S. 39–55

Habermas, J. (1976): Was heißt Universalpragmatik? In Apel, K.-O. (Hrsg.): Sprachpragmatik und Philosophie. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 174–272

Habermas, J. (1981): Theorie des kommunikativen Handelns. Bd. 1: Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung. Frankfurt am Main: Suhrkamp

Heisig, P. (o.J.): Der interne Best Practice-Tranfer, IPK Zeitschrift Futur: Schwerpunkt Wissensmanagement, Fraunhofer Institut Produktionsanlagen und Kommunikationstechnik. WWW ⟨URL: `http://www.ipk.fraunhofer.de/um/wm/infomaterial/art4.pdf`⟩ – Zugriff am 18.12.2006

Hillary, R. (1999): Evaluation of study reports on the barriers, opportunities and drivers for small and medium sized enterprises in the adoption of environmental management systems. WWW ⟨URL: `http://www.inem.org/htdocs/iso/hillary.html`⟩ – Zugriff am 18.12.2006

Hülsmann, M. (2003): Management im Orientierungsdilemma. Unternehmen zwischen Effizienz und Nachhaltigkeit. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verlag

Huber, J. (2001): Allgemeine Umweltsoziologie. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag

Klafki, W. (1976): Aspekte kritisch-konstruktiver Erziehungswissenschaft: gesammelte Beiträge zur Theorie-Praxis-Diskussion. Weinheim: Beltz

Kotthoff, H. und Reindl, J. (1990): Die soziale Welt kleiner Betriebe. Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb. Göttingen: Schwartz

Kreibe, S. (2004): Vom Umgang mit Nichtwissen aus Sicht der industriellen Praxis. In Böschen, S. (Hrsg.): Handeln trotz Nichtwissen: vom Umgang mit Chaos und Risiko in Politik, Industrie und Wissenschaft. Frankfurt am Main [u.a.]: Campus Verlag, S. 189–204

Kroeber-Riel, W. und Esch, F.-R. (2000): Strategie und Technik der Werbung. Verhaltenswissenschaftliche Ansätze. Stuttgart: Kohlhammer

Kromrey, H. (2006): Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung. Stuttgart: Lucius & Lucius

Lamnek, S. (2005): Qualitative Sozialforschung: Lehrbuch. Weinheim, Basel: Beltz Verlag

Leipziger, J. (2004): Konzepte entwickeln: Handfeste Anleitungen für bessere Kommunikation. Frankfurt

Leipziger, J. (1990): Von Product Publicity über Message Placement zur Dialog-PR. In Dörrbecker, K. und Rommerskirchen, T. (Hrsg.): Blick in die Zukunft - Kommunikations-Management: Perspektiven und Chancen der Public Relations. Remagen-Rolandseck: Rommerskirchen, S. 218–228

Lewanski, R. (2002): Environmental Integration: Is a Green Government Enough? Some Evidence from the Italian Case. In Lenschow, A. (Hrsg.): Environmental Policy Integration. Greening Sectoral Policies in Europe. London: Earthscan, S. 78–99

Lichtl, M. (1999): Ecotainment: Der neue Weg im Umweltmarketing. Wien: Ueberreuter

Lorenzen, P. und Schwemmer, O. (1973): Konstruktive Logik, Ethik und Wissenstheorie.

Matthies, E. und Homburg, A. (2001): Umweltpsychologie. In Müller-Rommel, F. (Hrsg.): Sozialwissenschaften. Studium der Umweltwissenschaften. Berlin: Springer

Meyrowitz, J. (1987): Die Fernseh-Gesellschaft. Wirklichkeit und Identität im Medienzeitalter. Weinheim: Beltz

Müller, E. (2002): Environmental Policy Integration as a Political Principle: The German Case and the Implications of European Policy. In Lenschow, A. (Hrsg.): Environmental Policy Integration. Greening Sectoral Policies in Europe. London: Earthscan, S. 57–77

Müller-Christ, G. (2001a): Nachhaltiges Ressourcenmanagement. Eine wirtschaftsökologische Fundierung. Dissertation, Marburg

Müller-Christ, G. (2001b): Umweltmanagement. München: Verlag Vahlen

Müller-Christ, G. (2003): Nachhaltigkeit und Effizienz. Theoretische Überlegungen zu einem dualen Erfolgsbegriff eines Managements von Umweltbeziehungen. In Zabel, H.-U. (Hrsg.): Theoretische Grundlagen und Ansätze einer nachhaltigen Umweltwirtschaft. Halle, S. 57–78

Müller-Christ, G. und Hülsmann, M. (2003): Erfolgsbegriff eines nachhaltigen Managements. In Linne, E. und Schwarz, M. (Hrsg.): Handbuch nachhaltige Entwicklung. Wie ist nachhaltiges Wirtschaften machbar? Opladen: Leske + Budrich, S. 245–256

Negt, O. (1975): Soziologische Phantasie und exemplarisches Lernen: zur Theorie und Praxis der Arbeiterbildung. Frankfurt am Main: EVA

Neuberger, O. (2000): Dilemmata und Paradoxien im Managementprozess. Grenzen der Entscheidungsrationalität. In Schreyögg, G. (Hrsg.): Funktionswandel im Management. Berlin, S. 173–219

Reineke, W. und Sachs, G. (1975): Praxis der Öffentlichkeitsarbeit. Projektbezogene Public Relations. Heidelberg: Sauer

Reusswig, F. und Lass, W. (2001): Für eine Politik der differentiellen Kommunikation - Nachhaltige Entwicklung als Problem gesellschaftlicher Kommunikationsprozesse und -verhältnisse. In Fischer, A. und Hahn, G. (Hrsg.): Vom schwierigen Vergnügen einer Kommunikation über die Idee der Nachhaltigkeit. Frankfurt am Main: VAS

Rühl, M. (1981): Public Relations im Wandel der Erforschung öffentlicher Kommunikation. In Ronneberger, F. und Rühl, M. (Hrsg.): Public Relations der Non-Profit-Organisationen. Theoretische Ansätze, Forschungsergebnisse und praktische Erfahrungen aus einem PR-Seminar. Düsseldorf: Flieger, S. 5–15

Schnell, R., Hill, P. B. und Esser, E. (2005): Methoden der empririschen Sozialforschung. München: Oldenbourg

Senge, P. M. (1999): The Dance of Change: The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations. New York: Currency/Doubleday

Tremmel, J. (2003): Nachhaltigkeit als politische und analytische Kategorie: Der deutsche Diskurs um nachhaltige Entwicklung im Spiegel der Interessen der Akteure. München: Ökom-Verlag

UGA-Geschäftsstelle (2005): EMAS-Aktuell,, Nr. 5 ⟨URL: `http://www.uga.de/downloads/EMAS_AKTUELL_nr_05-2005_.pdf`⟩ – Zugriff am 21.03.2007

Ulrich, H. (1998): Praxisbezug und wissenschaftliche Fundierung einer transdisziplinären Managementlehre. In Universität und Praxis. Tendenzen und Perspektiven wissenschaftlicher Verantwortung für Wirtschaft und Gesellschaft. Zürich: Neue Zürcher Zeitung, S. 159–198

Umweltallianz Hessen (2003): Das hessische integrierte Kleinbetriebsmanagementsystem EcoStep. Wiesbaden

Vogt, M. (2002): Warum soll man die Umwelt schützen? Zur Rolle der Ethik in der Umweltkommunikation. In Brickwedde, F. und Peters, U. (Hrsg.): Umweltkommunikation: Vom Wissen zum Handeln / 7. Internationale Sommerakademie in St. Marienthal.

Von Thun, F. S. (1981): Miteinander reden 1. Störungen und Klärungen: Psychologie der zwischenmenschlichen Kommunikation. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag

Willems, H. (1998): Inszenierungsgesellschaft? Zum Theater als Modell, zur Theatralität von Praxis. In Willems, H. und Jurga, M. (Hrsg.): Inszenierungsgesellschaft: ein einführendes Handbuch. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag

Anhang

A Fragebogen in 3 Sprachen

A.1 Fragebogen in Deutsch

Studie über die Einführung des integrierten Managementsystems EcoStep in KMU in drei europäischen Ländern.

Daten werden vertraulich behandelt.

Interview mit Unternehmen

1. Fragen zur Statistik

1.1 Größe des Unternehmens

☐ 250 Beschäftigte und mehr
☐ Mittleres Unternehmen: 50 bis 249 Beschäftigte
☐ Kleines Unternehmen: 10 bis 49 Beschäftigte
☐ Kleinst-Unternehmen: 1 bis 9 Beschäftigte

1.2 Rechtsform

☐ AG ☐ KG
☐ GmbH ☐ OHG
☐ GbR ☐ andere ...

1.3 Wirtschaftssektor

☐ Dienstleistung ☐ Landwirtschaft
☐ Handwerk ☐ andere ...
☐ Industrie

1.4 Struktur des Managements

☐ der Eigentümer ist alleiniger Betriebsleiter
☐ der Betriebsleiter ist Geschäftsführer
☐ der Geschäftsführer ist nicht zugleich Eigentümer
☐ die Geschäftsführung besteht aus mehreren Personen
☐ andere _____

1.5 Welche Position nehmen Sie im Unternehmen ein?

_____

1.6 Seit wann existiert das Unternehmen?

_____

1.7 Welche Erwartungen haben Sie an die betriebliche Zukunft?
(Mehrfachnennungen sind möglich)

☐ Betriebsübergabe an Nachfolger
☐ Erweiterung
☐ Erhalt des jetzigen Bestandes
☐ Schließung
☐ Verkauf
☐ andere _____

2. Motivation

2.1 Warum haben Sie an dem Projekt teilgenommen?
(Mehrfachnennungen sind möglich)

☐ Der Anstoß kam von Kunden
☐ Der Anstoß kam von Lieferanten
☐ Der Anstoß kam von der kommunalen Verwaltung
☐ Umweltschutz ist mir wichtig
☐ Ich brauche eine Grundlage für die Zertifizierung
☐ Die Versicherung hat es mir empfohlen
☐ Ich suche Verbesserungspotential für den Betrieb
☐ Ich möchte das Image des Unternehmens verbessern
☐ Ich möchte Betriebskosten sparen
☐ andere Beweggründe_____

2.2 Wie sind Sie auf EcoStep aufmerksam geworden?
(Mehrfachnennungen sind möglich)

☐ Durch einen Berater
☐ Durch den Verband
☐ Durch eine Info-Veranstaltung
☐ Durch Fachzeitungen
☐ Durch Geschäftspartner
☐ Durch Behörden
☐ Im Internet gesehen
☐ In der Tageszeitung gelesen
☐ Durch die Handelskammer
☐ Durch Newsletter
☐ andere _____

2.3 Bevor Sie sich mit EcoStep beschäftigt haben, welche Vorteile haben Sie erwartet?

Haben Sie erwartet, dass.....

- Marktvorteile realisiert werden können
  ☐ voll und ganz ☐ teilweise ☐ eher weniger ☐ gar nicht
- Kosten gesenkt werden können
  ☐ voll und ganz ☐ teilweise ☐ eher weniger ☐ gar nicht
- sich die Zusammenarbeit mit Behörden, Kunden und anderen Akteuren vereinfacht
  ☐ voll und ganz ☐ teilweise ☐ eher weniger ☐ gar nicht
- Arbeitsabläufe effizienter gestaltet werden können
  ☐ voll und ganz ☐ teilweise ☐ eher weniger ☐ gar nicht
- Arbeitsabläufe transparenter werden
  ☐ voll und ganz ☐ teilweise ☐ eher weniger ☐ gar nicht
- kompetentere Entscheidungen gefällt werden können
  ☐ voll und ganz ☐ teilweise ☐ eher weniger ☐ gar nicht
- die Zufriedenheit der Mitarbeiter steigt
  ☐ voll und ganz ☐ teilweise ☐ eher weniger ☐ gar nicht
- der Betrieb drei Themen (Umweltschutz, Qualität und Arbeitssicherheit) in einem in Angriff nehmen kann
  ☐ voll und ganz ☐ teilweise ☐ eher weniger ☐ gar nicht
- organisatorische Verbesserungen erzielt werden können
  ☐ voll und ganz ☐ teilweise ☐ eher weniger ☐ gar nicht

Anmerkungen:

2.4 Bevor Sie sich mit EcoStep beschäftigt haben, welche Bedenken hatten Sie?

Ich habe befürchtet, dass

- ein Zeitmangel auftreten würde
  ☐ voll und ganz ☐ teilweise ☐ eher weniger ☐ gar nicht

- ein Mangel an personellen Ressourcen entstehen würde

☐ voll und ganz ☐ teilweise ☐ eher weniger ☐ gar nicht

- ein Mangel an finanziellen Ressourcen entstehen würde

☐ voll und ganz ☐ teilweise ☐ eher weniger ☐ gar nicht

- fehlende Informationen eine Umsetzung erschweren würden

☐ voll und ganz ☐ teilweise ☐ eher weniger ☐ gar nicht

- Ungewissheit über Vorteile sich bestätigen würden

☐ voll und ganz ☐ teilweise ☐ eher weniger ☐ gar nicht

- EcoStep nicht branchen-spezifisch ist

☐ voll und ganz ☐ teilweise ☐ eher weniger ☐ gar nicht

- keine Produktivitätssteigerung eintreten würde

☐ voll und ganz ☐ teilweise ☐ eher weniger ☐ gar nicht

Anmerkungen:

3. Die Einführung von EcoStep

3.1 Sie haben EcoStep Schritt für Schritt in ihrem Unternehmen eingeführt. Welche Instrumente waren dabei hilfreich?

Workshops

☐ voll und ganz ☐ teilweise ☐ eher weniger ☐ gar nicht

Handbuch

☐ voll und ganz ☐ teilweise ☐ eher weniger ☐ gar nicht

Beratung

☐ voll und ganz ☐ teilweise ☐ eher weniger ☐ gar nicht

EDV-Werkzeuge (z.B. Exceltabellen für Dokumentation)

☐ voll und ganz ☐ teilweise ☐ eher weniger ☐ gar nicht

3.2 In welchen Bereichen haben Sie die Workshops, das Handbuch und die Beratungen weitergebracht?
(Mehrfachnennungen sind möglich)

☐ Schwachstellen konnten besser erkannt werden
☐ ein Schritt näher zur Vorbereitung auf eine Zertifizierung
☐ Erfahrungsaustausch mit Workshopteilnehmern hat neue Perspektiven gebracht
☐ eine Betriebsoptimierung konnte erreicht werden
☐ andere .....

3.3 Wie könnte EcoStep verbessert werden?

_____

_____

_____

4. Ergebnisse

4.1 Welche Veränderungen können Sie in ihrem Unternehmen seit der Einführung von EcoStep feststellen?

4.1.1 Im Bereich Umweltmanagement

- Fortschritte um Energie zu sparen wurden erzielt

☐ voll und ganz ☐ teilweise ☐ eher weniger ☐ gar nicht

- Verhaltensveränderung bezüglich Energiesparen können beobachtet werden

☐ voll und ganz ☐ teilweise ☐ eher weniger ☐ gar nicht

- Wasser- und Abfallkosten konnten eingespart werden

☐ voll und ganz ☐ teilweise ☐ eher weniger ☐ gar nicht

- eine Reduzierung von Verbrauchsmaterial ist festzustellen

☐ voll und ganz ☐ teilweise ☐ eher weniger ☐ gar nicht

- Verbesserungen in der Abfallbeseitigung sind vorgenommen worden

☐ voll und ganz ☐ teilweise ☐ eher weniger ☐ gar nicht

- Dank unserer neuen Managementkompetenz werden wir jetzt im Bereich Umweltschutz immer besser

☐ voll und ganz ☐ teilweise ☐ eher weniger ☐ gar nicht

Falls Sie „gar nicht“ bei einer oder mehreren Fragen angekreuzt haben, liegt es daran, daß

☐ ihr Unternehmen schon Vorerfahrungen hatte im Bereich Umweltmanagement
☐ dieser Aspekt für ihr Unternehmen keine Rolle spielt
☐ bis jetzt keine Veränderungen stattgefunden haben
☐ andere Gründe _____

4.1.2 Im Bereich Qualitätsmanagement

- eine bessere Organisation ist möglich geworden (z.B. verbesserte Betriebsabläufen, verbesserte Buchführung)

☐ voll und ganz ☐ teilweise ☐ eher weniger ☐ gar nicht

- effizienteres Arbeiten kann festgestellt werden

☐ voll und ganz ☐ teilweise ☐ eher weniger ☐ gar nicht

- die Kunden haben positiv auf Veränderungen reagiert

☐ voll und ganz ☐ teilweise ☐ eher weniger ☐ gar nicht

- Dank unserer neuen Managementkompetenz wird jetzt die Qualität unserer Produkte / Dienstleistungen immer besser

☐ voll und ganz ☐ teilweise ☐ eher weniger ☐ gar nicht

Falls Sie „gar nicht“ bei einer oder mehreren Fragen angekreuzt haben, liegt es daran, daß

☐ ihr Unternehmen schon Vorerfahrungen hatte im Bereich Qualitätsmanagement
☐ dieser Aspekt für ihr Unternehmen keine Rolle spielt
☐ bis jetzt keine Veränderungen stattgefunden haben
☐ andere Gründe_____

4.1.3 Im Bereich Arbeits- und Gesundheitsschutz

- Haben sich die Unfallzahlen reduziert?

☐ voll und ganz ☐ teilweise ☐ eher weniger ☐ gar nicht

- Dank unserer neuen Managementkompetenz werden wir jetzt im Bereich Arbeits- und Gesundheitsschutz immer besser

☐ voll und ganz ☐ teilweise ☐ eher weniger ☐ gar nicht

Falls Sie „gar nicht“ bei einer oder mehreren Fragen angekreuzt haben, liegt es daran, daß

☐ ihr Unternehmen schon Vorerfahrungen hatte im Bereich Arbeits- und Gesundheitsschutz
☐ dieser Aspekt für ihr Unternehmen keine Rolle spielt
☐ bis jetzt keine Veränderungen stattgefunden haben
☐ andere Gründe_____

4.1.4 Im Bereich allgemeine Managementkompetenz

- Ich verstehe jetzt die Managementbegriffe

☐ voll und ganz ☐ teilweise ☐ eher weniger ☐ gar nicht

- Wir planen jetzt strategisch die Zukunft des Unternehmens

☐ voll und ganz ☐ teilweise ☐ eher weniger ☐ gar nicht

- Wir sind jetzt in der Lage die negativen Nebenwirkungen unserer Arbeit auf die Natur und die Menschen zu erkennen

☐ voll und ganz ☐ teilweise ☐ eher weniger ☐ gar nicht

- Wir sind jetzt in der Lage die negativen Nebenwirkungen unserer Arbeit auf die Natur und die Menschen zu reduzieren

☐ voll und ganz ☐ teilweise ☐ eher weniger ☐ gar nicht

Falls Sie „gar nicht“ bei einer oder mehreren Fragen angekreuzt haben, liegt es daran, daß

☐ ihr Unternehmen schon Vorerfahrungen hatte im Bereich allgemeine Managementkompetenz
☐ dieser Aspekt für ihr Unternehmen keine Rolle spielt
☐ bis jetzt keine Veränderungen stattgefunden haben
☐ andere Gründe_____

4.2 Auf welche Schwierigkeiten sind Sie bei der Einführung von EcoStep gestoßen?

- Zeitknappheit

☐ voll und ganz ☐ teilweise ☐ eher weniger ☐ gar nicht

- mangelnde Motivation

☐ voll und ganz ☐ teilweise ☐ eher weniger ☐ gar nicht

- relevante Verbesserungsmöglichkeiten wurden nicht erkannt

☐ voll und ganz ☐ teilweise ☐ eher weniger ☐ gar nicht

- fehlendes Know-how

☐ voll und ganz ☐ teilweise ☐ eher weniger ☐ gar nicht

- Papierkrieg

☐ voll und ganz ☐ teilweise ☐ eher weniger ☐ gar nicht

4.3 Wo setzt Ihr Unternehmen Schwerpunkte?
(Mehrfachnennungen sind möglich)

☐ Umweltmanagement
☐ Qualitätsmanagement
☐ Arbeits- und Gesundheitsschutz

4.4 Müssen oder wollen Sie die erfolgreiche Einführung von EcoStep gegenüber Auftraggebern, Kunden oder andere Akteuren nachweisen?

☐ ja ☐ nein

Falls ja: 4.5 Welche Art von Nachweis streben Sie an?
(nur eine Antwort möglich)

☐ Teilnahmebescheinigung für die Einführung von EcoStep
☐ Selbstverpflichtung, zukünftig in den drei Bereichen immer besser zu werden
☐ EcoStep-Zertifikat mit regelmässiger Rezertifizierung von EcoStep
☐ Konformitätserklärung (z.B EcoStep entspricht ISO)

4.6 Eine Zertifizierung/Rezertifizierung ist immer mit Kosten verbunden. Wie hoch dürften diese Kosten maximal sein, wenn die EcoStep-Rezertifizierung alle 3 Jahre stattfindet?
(nur eine Antwort möglich)

☐ 500 Euro ☐ 2000 Euro
☐1000 Euro ☐ 4000 Euro

5. Gibt es Aspekte, die Ihnen wichtig sind und vergessen wurden?

A.2 Fragebogen in Französisch

Étude sur l'introduction du système de management intégré EcoStep dans les PME dans trois pays européens.

Les données sont traitées confidentiellement

Interview avec les entreprises
1. Données statistiques

1.1 Taille des entreprises

☐ 250 employés et plus
☐ Moyenne entreprise: 50 à 249 employés
☐ Petite entreprise: 10 à 49 employés
☐ Microentreprise: 1 à 9 employés

1.2 Forme juridique

☐ SA (Société anonyme)
☐ SPRL (Société de Personnes à Responsabilité Limitée)
☐ Société de droit civil
☐ Société en commandite
☐ SNC (Société en nom collectif)
☐ autres ...

1.3 Secteur d'économie

☐ Service
☐ Artisanat
☐ Industrie
☐ Agriculture
☐ autres ...

1.4 Structure du management

☐ Le propriétaire est le seul chef d'entreprise
☐ Le chef d'entreprise est le gérant
☐ Le chef d'entreprise n'est pas propriétaire en même temps
☐ La direction de l'entreprise se compose de plusieurs personnes
☐ autres _____

1.5 Quelle est votre position dans l'entreprise?

_____

1.6 Depuis quand existe l'entreprise?

_____

1.7 Quelles sont les attentes pour le futur de l'entreprise ?
(plusieurs réponses sont possibles)

☐ Transmission de l'entreprise au successeur
☐ Élargissement
☐ Maintien du statut actuel
☐ Fermeture
☐ Vente
☐ autres _____

2. Motivation

2.1 Pourquoi avez-vous participé au projet?
(plusieurs réponses sont possibles)

☐ L'impulsion venait du client
☐ L'impulsion venait du fournisseur
☐ L'impulsion venait de l'administration communale
☐ La protection de l'environnement est important pour moi
☐ Pour avoir une base pour une certification
☐ L'assurance me l'a conseillé
☐ Pour améliorer le potentiel de l'entreprise
☐ Pour améliorer l'image de l'entreprise
☐ Pour économiser les coûts d'exploitation
☐ autres_____

2.2 Comment avez-vous pris connaissance du projet EcoStep?
(plusieurs réponses sont possibles)

☐ Par un conseiller
☐ Par une association
☐ Pendant un événement informatif
☐ Dans une revue professionnelle
☐ Par un partenaire
☐ Par l'administration
☐ Par Internet
☐ Dans le quotidien
☐ Par la chambre de commerce
☐ Dans un bulletin
☐ autres _____

2.3 Avant d'introduire EcoStep, aux quels avantages vous attendiez-vous?

Les avantages étaient:

- la possibilité de réaliser des avantages du marché
☐ totalement ☐ partiellement ☐ limité ☐ pas du tout

- la possibilité de réduire les coûts
☐ totalement ☐ partiellement ☐ limité ☐ pas du tout

- la possibilité d'améliorer la collaboration de l'administration, des clients et d'autres agents
☐ totalement ☐ partiellement ☐ limité ☐ pas du tout

- la possibilité de rendre le processus de fabrication plus efficace
☐ totalement ☐ partiellement ☐ limité ☐ pas du tout

- la possibilité de rendre le processus de fabrication plus transparent
☐ totalement ☐ partiellement ☐ limité ☐ pas du tout

- la possibilité de prendre des décisions plus compétents
☐ totalement ☐ partiellement ☐ limité ☐ pas du tout

- la possibilité d'améliorer la satisfaction des collaborateurs
☐ totalement ☐ partiellement ☐ limité ☐ pas du tout

- la possibilité d'améliorer trois domaines en même temps (la protection de l'environnement, la qualité et la sécurité au travail)
☐ totalement ☐ partiellement ☐ limité ☐ pas du tout

- la possibilité d'améliorer l'organisation
☐ totalement ☐ partiellement ☐ limité ☐ pas du tout

Note: _____

_____

2.4 Avant d'introduire EcoStep, quels étaient vos craintes?

Les craintes étaient

- un manque de temps
☐ totalement ☐ partiellement ☐ limité ☐ pas du tout

- un manque de ressources personnelles

☐ totalement ☐ partiellement ☐ limité ☐ pas du tout

- un manque de moyens financiers

☐ totalement ☐ partiellement ☐ limité ☐ pas du tout

- un manque d'information pour réaliser le projet EcoStep

☐ totalement ☐ partiellement ☐ limité ☐ pas du tout

- une incertitude sur les avantages

☐ totalement ☐ partiellement ☐ limité ☐ pas du tout

- le fait que EcoStep n'est pas spécifique à un secteur

☐ totalement ☐ partiellement ☐ limité ☐ pas du tout

- qu'aucun gain de productivité serait réalisé

☐ totalement ☐ partiellement ☐ limité ☐ pas du tout

Note:

3. L'introduction d'EcoStep

3.1 Pendant l'introduction d'EcoStep dans votre entreprise, quels étaient les instruments les plus utiles?

Workshops

☐ totalement ☐ partiellement ☐ limité ☐ pas du tout

Manuel

☐ totalement ☐ partiellement ☐ limité ☐ pas du tout

Consultation

☐ totalement ☐ partiellement ☐ limité ☐ pas du tout

Programmes de traitement de données (e.g. Excel)

☐ totalement ☐ partiellement ☐ limité ☐ pas du tout

3.2 Dans quels domaines avez-vous profitez des workshops, du manuel et des consultations?
(plusieurs réponses sont possibles)

☐ Des points faibles ont pu être identifié plus facilement
☐ bonne préparation facilité pour obtenir une certification
☐ Echange d'expériences avec les participants du workshop a apporté des nouvelles perspectives
☐ une optimisation des activités de l'entreprise était possible
☐ autres .....

3.3 Comment pourrait EcoStep être amélioré?

3.4 Sur quelle dimension met votre entreprise l'accent ?
(Plusieurs réponses sont possibles)

☐ management d'environnement
☐ management de qualité
☐ sécurité au travail

3.5 Avez vous l'intention ou devez-vous démontrer l'introduction réussi à vos clients ou à d'autres agents ?

☐ oui ☐ non

Si oui: 3.6 Quel genre de preuve aspirez-vous?
(seulement une réponse possible)

☐ Certification de participation pour l'introduction d'EcoStep
☐ Obligation de s'améliorer constamment dans les trois domaines
☐ Certificat d'EcoStep avec une récertification régulière d'EcoStep
☐ Certification authentique (e.g. EcoStep convient ISO)

3.7 Combien seriez- vous prêt à payer au maximum pour une certification/ récertification si elle aurait lieu tous les trois ans ?
(seulement une réponse possible)

☐ 500 Euro ☐ 2000 Euro
☐1000 Euro ☐ 4000 Euro

4. Y-a-t-il des aspects qui vous semblent important et qui ont été oublié ?

A.3 Fragebogen in Italienisch

Questionario concernente l'introduzione del Sistema di Gestione EcoStep nelle PMI (Piccole e Medie Imprese) in tre paesi europei

I dati sono trattati in maniera confidenziale

Intervista con le imprese
1. Dati statistici

1.1 Taglia dell'impresa

☐ più di 250 dipendenti
☐ Media impresa: 50 a 249 dipendenti
☐ Piccola impresa: 10 a 49 dipendenti
☐ Micro impresa: 1 a 9 dipendenti

1.2 Forma giuridica

☐ S.A.
☐ Società a responsabilità limitata
☐ Società in nome collettivo
☐ S.A.S
☐ S.N.C.
☐ altro ...

1.3 Settore economico

☐ sector servicios
☐ artigianato
☐ industria
☐ agricoltura
☐ altro ...

1.4 Struttura della gestione aziendale

☐ il proprietario è il dirigente d'azienda
☐ il dirigente d'azienda è il gerente
☐ il dirigente d'azienda è nel contempo proprietario
☐ la società è diretta da più persone
☐ altro _____

1.5 Quale posizione ricopre nell'impresa?

1.6 Quand'è stata creata l'impresa?

1.7 Quali sono le attese per il futuro dell'impresa?
(più risposte sono possibili)

☐ Accettazione dell'impresa del successore
☐ Sviluppo dell'attività
☐ Mantenimento dell'attuale stato
☐ Cessazione dell'attività
☐ Liquidazione
☐ altro _____

2. Motivazione

2.1 Quale motivo vi ha spinto a partecipare al progetto EcoStep?
(più risposte sono possibili)

☐ Soddisfare il cliente
☐ Soddisfare il fornitore
☐ Influsso del Governo
☐ L'importanza della protezione ambientale
☐ Ottenere il certificato.
☐ Raccomandazione dell'assicurazione
☐ Migliorare il potenziale dell'impresa.
☐ Migliorare la reputazione dell'impresa.
☐ Economizzare i costi d'esercizio
☐ altro_____

2.2 Come siete venuti a conoscenza del progetto EcoStep?
(più risposte sono possibili)

☐ Tramite un consulente
☐ Tramite un'associazione
☐ Durante un evento informativo
☐ In una rivista professionale
☐ Tramite un socio d'affari
☐ Dall'autorità statale
☐ Da internet
☐ Dal giornale
☐ Tramite la camera di commercio
☐ In un bollettino
☐ altro _____

2.3 Prima di introdurre il sistema EcoStep, quali erano le attese?

Le attese riguardavano:

- La possibilità di realizzare un vantaggio de mercato
☐ totale ☐ parziale ☐ limitata ☐ nessuna

- La possibilità d'abbassare i costi
☐ totale ☐ parziale ☐ limitata ☐ nessuna

- La possibilità di migliorare la collaborazione con il governo, i clienti e terze parti
☐ totale ☐ parziale ☐ limitata ☐ nessuna

- La possibilità di perfezionare i processi produttivi
☐ totale ☐ parziale ☐ limitata ☐ nessuna

- La possibilità di rendere i processi più trasparenti
☐ totale ☐ parziale ☐ limitata ☐ nessuna

- La possibilità di prendere decisioni migliori
☐ totale ☐ parziale ☐ limitata ☐ nessuna

- La possibilità di aumentare la soddisfazione dei collaboratori
☐ Totale ☐ parziale ☐ limitata ☐ nessuna

- La possibilità di migliorare tre ambiti contemporaneamente (protezione dell'ambiente, gestione della qualità e sicurezza sul lavoro)
☐ totale ☐ parziale ☐ limitata ☐ nessuna

- La possibilità di migliorare l'organizzazione della società
☐ totale ☐ parziale ☐ limitata ☐ nessuna

Osservazioni:

2.4 Prima di introdurre il sistema EcoStep, quali erano le incertezze?

Le incertezze riguardavano

- La mancanza del tempo
☐ totale ☐ parziale ☐ limitata ☐ nessuna

- La mancanza del personale necessario
☐ totale ☐ parziale ☐ limitata ☐ nessuna

- La mancanza di mezzi finanziari

☐ totale ☐ parziale ☐ limitata ☐ nessuna

- La mancanza d'informazioni necessarie al fine di realizzare il progetto EcoStep

☐ totale ☐ parziale ☐ limitata ☐ nessuna

- I vantaggi elencati non siano confermati

☐ Totale ☐ parziale ☐ limitata ☐ nessuna

- Il fatto che EcoStep non è specifico per un'industria

☐ totale ☐ parziale ☐ limitata ☐ nessuna

- la mancanza di un incremento della produttività

☐ totale ☐ parziale ☐ limitata ☐ nessuna

Osservazioni:

3. L'introduzione di EcoStep

3.1 Durante l'introduzione di EcoStep nell'impresa, quali strumenti avete utilizzato maggiormente?

Workshops

☐ sempre ☐ spesso ☐ talvolta ☐ mai

Manuale

☐ sempre ☐ spesso ☐ talvolta ☐ mai

Consulenza

☐ sempre ☐ spesso ☐ talvolta ☐ mai

Sistemi per elaborare dati (p.es. Excel)

☐ sempre ☐ spesso ☐ talvolta ☐ mai

3.2 In quale ambito avete beneficiato dei workshops, del manuale e della consulenza?
(più risposte possibile)

☐ Per identificare le incertezze e le debolezze del sistema
☐ Per avvicinarsi all'ottenimento del certificato
☐ Per dividere informazioni con i partecipanti del progetto in modo da ampliare le conoscenze e le prospettive
☐ Per ottimizzare l'attività della società
☐ altro .....

3.3 Come si può migliorare EcoStep?

4. Risultato

4.1 Quali cambiamenti avete riscontrato all'interno della vostra impresa dopo l'introduzione del progetto EcoStep?

4.1.1 Riguardo alla protezione dell'ambiente

- Progresso nel risparmio energetico

☐ totale ☐ parziale ☐ limitato ☐ nessuno

- Modifica dell'atteggiamento verso il risparmio energetico

☐ totale ☐ parziale ☐ limitata ☐ nessuna

- Risparmio di costi d'acqua e di rifiuti

☐ totale ☐ parziale ☐ limitato ☐ nessuno

- Riduzione del materiale di consumo

☐ totale ☐ parziale ☐ limitata ☐ nessuna

- Miglioramenti nell'eliminazione dei rifiuti

☐ totale ☐ parziale ☐ limitato ☐ nessuno

- Miglioramento della protezione ambientale in seguito ad una migliore gestione aziendale

☐ totale ☐ parziale ☐ limitato ☐ nessuno

Nel caso non abbiate segnato nemmeno una crocetta: il motivo è il seguente

☐ al momento dell'introduzione del sistema di gestione EcoStep, la società era già sensibile al tema protezione dell'ambiente
☐ Il tema protezione dell'ambiente non interessa alla società
☐ dopo l'introduzione del sistema EcoStep, nessun cambiamento e stato individuato
☐ altri motivi _____

4.1.2 Riguardo alla gestione della qualità

- Miglioramento dell'organizzazione della società

☐ totale ☐ parziale ☐ limitato ☐ nessuno

- Efficacia nei lavori

☐ totale ☐ parziale ☐ limitato ☐ nessuno

- Positive reazioni dei clienti in merito ai cambiamenti

☐ totale ☐ parziale ☐ limitato ☐ nessuno

- Miglioramento della qualità dei prodotti in seguito ad una maggiore capacità gestionale dell'azienda

☐ totale ☐ parziale ☐ limitato ☐ nessuno

Nel caso non abbiate segnato nemmeno una crocetta: il motivo è il seguente

☐ al momento dell'introduzione del sistema di gestione Eco Step, la società disponeva già di un ottimo sistema di gestione della qualità
☐ La gestione della qualità non interessa alla società
☐ dopo l'introduzione del sistema Eco Step, nessun cambiamento e stato individuato
☐ altri motivi _____

4.1.3 Riguardo alla protezione dei dipendenti ed alla sicurezza

- Diminuzione d'incidenti?

☐ totale ☐ parziale ☐ limitata ☐ nessuna

- Maggiore sicurezza grazie al migliore sistema di gestione

☐ totale ☐ parziale ☐ limitata ☐ nessuna

Nel caso non abbiate segnato nemmeno una crocetta: il motivo è il seguente

☐ al momento dell'introduzione del sistema di gestione Eco Step, la società disponeva già di un ottimo sistema di protezione dei dipendenti e di sicurezza
☐ La protezione dei dipendenti e la sicurezza non interessano alla società
☐ dopo l'introduzione del sistema Eco Step, nessun cambiamento e stato individuato
☐ altri motivi _____

4.1.4 Riguardo alla facoltà di gestire la società

- Adesso comprendo i concetti di gestione aziendale

☐ totale ☐ parziale ☐ limitata ☐ nessuna

- Adesso pianifichiamo strategicamente il futuro della società

☐ totale ☐ parziale ☐ limitata ☐ nessuna

- Adesso possiamo identificare gli effetti collaterali negativi del nostro lavoro sulla natura e sugli uomini

☐ totale ☐ parziale ☐ limitata ☐ nessuna

- Adesso possiamo ridurre gli effetti collaterali negativi del nostro lavoro sulla natura e sugli uomini

☐ totale ☐ parziale ☐ limitata ☐ nessuna

Nel caso non abbiate segnato nemmeno una crocetta: il motivo è il seguente

☐ al momento dell'introduzione del sistema di gestione Eco Step, la società disponeva già di un ottima gestione aziendale
☐ La gestione aziendale non interessa alla società
☐ dopo l'introduzione del sistema Eco Step, nessun cambiamento e stato individuato
☐ altri motivi _____

4.2 Quali problemi o difficoltà avete riscontrato nell'introduzione di EcoStep?

- Mancanza di tempo

☐ totale ☐ parziale ☐ limitata ☐ nessuna

- Mancanza di motivazione

☐ totale ☐ parziale ☐ limitata ☐ nessuna

- Difficoltà nell'individuare possibilità di miglioramento

☐ totale ☐ parziale ☐ limitata ☐ nessuna

- Mancanza di know how

☐ totale ☐ parziale ☐ limitata ☐ nessuno

- Burocrazia

☐ totale ☐ parziale ☐ limitata ☐ nessuno

4.3 Su quale ambito la società concentra maggiormente le proprie energie?
(più risposte possibili)

☐ protezione dell'ambiente
☐ gestione della qualità
☐ gestione della sicurezza

4.4 Avete l'intenzione o siete obbligati a dimostrare i risultati ottenuti con l'introduzione di EcoStep?

☐ sì ☐ no

Se sì: 4.5 A quale genere di dimostrazione ricorrete?
(solamente una risposta possibile)

☐ certificato di partecipazione per l'introduzione di EcoStep
☐ Impegno nel migliorare constantemente i tre ambiti
☐ Certificato EcoStep con regolare conferma di EcoStep
☐ Certificato d'autenticità (p.es. EcoStep è riconosciuto da ISO)

4.6 Qual'è l'importo massimo che ritenete sia corretto pagare per ottenere un certificato o una conferma per la durata di 3 anni?
(solamente una risposta possibile)

☐ 500 Euro ☐ 2000 Euro
☐1000 Euro ☐ 4000 Euro

5. Esistono temi che Lei reputa importante e che sono stati dimenticati in questo questionario?

B Interviewleitfaden in 3 Sprachen

B.1 Interviewleitfaden in Deutsch

Explorative Experteninterviews

Position: _____

Organisation: _____

Datum: _____

Interview-Leitfaden

Allgemeiner Teil

1. Sind Managementsysteme aus Ihrer Sicht für KMU wichtig?
2. Warum unterstützen Sie Managementsysteme?
3. Ist die Integration von Managementsystemen (QM, UM, AS) sinnvoll?
4. Wie würden Sie in ihren eigenen Worten ein „integriertes Managementsystem“ definieren?
5. Was bewegt KMU in ihrem Land zur Einführung eines Managementsystems (sei es UMS, IMS, QMS, etc.)?
6. Warum führen KMU verhältnismäßig wenig Managementsysteme ein?
7. Wo liegen die größten Schwierigkeiten bei der Einführung eines MS für KMU in ihrem Land?
8. Wie würden Sie die Entwicklung von Managementsystemen in ihrem Land beschreiben?
9. Denken Sie, daß kulturelle Unterschiede bei der Einführung von einem integrierten Managementsystem eine Rolle spielen?
10. Wie beeinflussen besondere Gegebenheiten in ihrem Land die Einführung von einem integrierten Managementsystem?
11. Warum verbreiten Sie Managementsysteme?
12. Wie findet die Verbreitung konkret statt?
13. Wie vermitteln Sie ein integriertes Managementsystem?

Fragen zu EcoStep

Die Einführung von EcoStep

14. Wo sehen Sie einen typischen kurzfristigen Nutzen von EcoStep für KMU bzw. wo sehen Sie einen mittel- bis langfristigen Nutzen?
15. Was für Vorteile können KMU sich aus einer Teilnahme an EcoStep erhoffen?
16. Welche Art von KMU sind an EcoStep interessiert?

Kommunikation von MS

17. Auf welche Art erläutern Sie den KMU das System EcoStep?
18. Wie gehen Sie an KMU heran und wie vermitteln Sie EcoStep? Welche Medien werden verwendet? Wo werden Schwerpunkte in der Kommunikation gelegt (Qualität, Umwelt, Arbeitssicherheit)?

Zukünftige Entwicklung

19. Welcher Typ von Managementsystem wird sich zukünftig bei KMU durchsetzen? (Statistik über EMAS und ISO Entwicklung)
20. Wäre es sinnvoll, einen europäischen Managementsystem-Standard für KMU zu entwickeln? Welche Elemente sollten in diesem Standard enthalten sein? Wie sollte also ein niederschwelliges Managementsystem Ihrer Meinung nach konzipiert sein?
21. Wie schätzen Sie das Umweltschutzverhalten der KMU in ihrem Land ein und welche zukünftigen Entwicklungstendenzen sind zu erwarten?

B.2 Interviewleitfaden in Französisch

Interview d'expert

position: _____

organisation: _____

date: _____

Guide d'interview

Partie générale

1. Sont d'après vous des systèmes de management important pour les PME?
2. Pourquoi est-ce que vous soutenez des systèmes de management ?
3. Jugez-vous l'intégration d'un système de management (qualité, environnement, sécurité au travail) judicieux ?
4. Comment définiriez-vous dans vos propres mots un « système de management intégré » ?
5. Quels sont les attraits pour les PME dans votre pays, d'introduire un système de management (soit de qualité, d'environnement où de sécurité au travail) ?
6. Pourquoi les PME introduisent relativement peu de systèmes de management?
7. Quels sont les plus grandes difficultés dans l'introduction d'un système de management pour les PME dans votre pays?
8. Comment décrirez-vous le développement des systèmes de management dans votre pays ?
9. Pensez vous que des différences culturelles influencent l'introduction d'un système de management intégré ?
10. Pensez vous que certaines circonstances dans votre pays influencent l'introduction d'un système de management intégré?
11. Pourquoi propagez vous des systèmes de management ?
12. Comment se fait la diffusion concrètement ?
13. Comment véhiculez-vous un système de management intégré?

Questions sur EcoStep

L'introduction d'EcoStep

14. Quels sont les bénéfices d'EcoStep pour les PME à court terme, respectivement quels sont les bénéfices à moyen et à long terme?
15. Quels sont les avantages dont les participants de EcoStep peuvent profiter?
16. Quel type de PME est intéressé à EcoStep?

La communication des systèmes de management

17. Comment expliquez-vous le système d'EcoStep aux PME?
18. Comment vous approchez-vous des PME pour propager EcoStep? Quels médias sont utilisés? Où mettez-vous l'accent dans la communication (qualité, environnement, sécurité au travail) ?

Le développement à l'avenir

19. Quel type de système de management s'imposera chez les PME, à l'avenir ?
20. Serait-il judicieux de développer un standard européen de système de management pour les PME? Quels éléments seraient nécessaires pour un tel standard ? Comment pensez-vous qu'un système de management endessous des normes de ISO devrait être conçu?
21. Comment évaluez-vous le comportement des PME envers la protection de l'environnement dans votre pays et dans quelle direction se dirigent les tendances, pour l'avenir?

B.3 Interviewleitfaden in Englisch

Expert interview

Position: _____

Organisation: _____

Date: _____

Interview-guide

General part

1. Do you think that management systems are important for SMEs?
2. Why do you support management systems?
3. Is the integration of management systems (quality, environment, security) reasonable?
4. Please define an “integrated management system” in your own words?
5. What leads SMEs in your country to introduce a management system (be it quality, environment or security)?
6. Why do SMEs introduce comparably few management systems?
7. Where are the biggest difficulties when introducing a management system for SMEs in your country?
8. Please describe the development of management systems in your country?
9. Do you think that cultural differences do matter in the introduction of an integrated management system?
10. Do you think that certain circumstances in your country do influence the introduction of an integrated management system?
11. Why do you propagate management systems?
12. How does the propagation take place concretely?
13. How do you communicate an integrated management system?

Questions to EcoStep

The introduction of EcoStep

14. What are the typical short-term benefits of EcoStep for SMEs and what are the medium and long-term benefits?
15. What are the advantages for SMEs when participating in EcoStep?
16. What type of SMEs are interested in EcoStep?

Communication of management systems

17. How do you explain EcoStep to SMEs?
18. How do you approach the SMEs and how do you communicate EcoStep? What sort of media do you use? On which aspect (quality, environment or security) do you focus in the communication?

Future development

19. Which type of management system will be implemented in SMEs in the future?
20. Would it be reasonable to develop a European standard of a management system for SMEs? Which elements should this standard contain? How do you think should a management system below the level of ISO be designed?
21. Please assess the attitude of SMEs towards environment protection in your country? What tendencies can be expected for the future?

C Industriepartner-Interview

Industriepartner-Interview

I. Kurzbeschreibung

Ob Umweltmanagement oder Qualitätsmanagement – die Managementsysteme nach ISO 14001, ISO 9000 und EMAS stellen hohe Anforderungen an die Unternehmen. Sowohl die Einführung als auch der dauerhafte Betrieb eines oder gar mehrerer solcher Systeme – mit regelmäßiger Rezertifizierung bzw. Validierung – kosten viel Arbeitszeit und Geld. Von produktionsrelevanten Zulieferern mit häufig 100 und mehr Mitarbeitern kann die Industrie erwarten, dass diese derartig anspruchsvolle und kostenintensive Managementsysteme einführen. Aber wie sieht es bei den kleineren Service-Unternehmen aus, die häufig in großer Zahl auf den Werksgeländen zu finden sind: Reinigungsunternehmen, Malereibetriebe, Schlossereien usw. Diese sind von den Anforderungen der ISO- und EMAS-Managementsysteme meist überfordert – die notwendigen finanziellen und personellen Ressourcen stehen ihnen nicht zur Verfügung. Und dennoch hat das Industrie-Unternehmen gute Gründe dafür, auch von diesen Kleinbetrieben einen Nachweis über ihr Qualitäts-, Umweltschutz- und Arbeitssicherheitsmanagement zu verlangen. Liegt die Antwort auf diese Herausforderung in einem Kleinbetriebsmanagementsystem, das nur die wichtigsten Elemente der „großen" Systeme beinhaltet und handhabbar integriert? Wie müsste ein solches integriertes Kleinbetriebsmanagementsystem konzipiert sein? Welche Bestandteile der „großen" Systeme müssten aus Ihrer Sicht unbedingt enthalten sein? Und wie können die Kleinbetriebe die Einführung und den dauerhaften Betrieb glaubwürdig nachweisen? Zu diesen Fragen ist uns Ihre Experten-Meinung wichtig! Bitte nehmen Sie sich die fünf Minuten Zeit dafür. Herzlichen Dank!

II. Die wesentlichen Bestandteile aus Ihrer Sicht

„Ich bin der Meinung, dass folgende Elemente der „großen" Managementsysteme nach ISO und EMAS auch in einem integrierten Kleinbetriebsmanagement enthalten sein müssen:"

1. Unternehmenspolitik - Leitlinien

mit Aussagen zum Umweltschutz

☐ voll und ganz	☐ teilweise	☐ eher weniger	☐ gar nicht

mit Aussagen zum Arbeitsschutz

☐ voll und ganz	☐ teilweise	☐ eher weniger	☐ gar nicht

mit Aussagen zum Qualitätsmanagement

☐ voll und ganz	☐ teilweise	☐ eher weniger	☐ gar nicht

2. Unternehmensziele und Maßnahmenkatalog

Kontinuierliche Verbesserung in den genannten Bereichen

mit Angaben zum Umweltschutz

☐ voll und ganz	☐ teilweise	☐ eher weniger	☐ gar nicht

mit Angaben zum Arbeitsschutz

☐ voll und ganz	☐ teilweise	☐ eher weniger	☐ gar nicht

mit Angaben zu Qualitätsmanagement

☐ voll und ganz	☐ teilweise	☐ eher weniger	☐ gar nicht

3. Organigramm
Mit Verantwortlichkeiten und Vetretungsregelungen

☐ voll und ganz	☐ teilweise	☐ eher weniger	☐ gar nicht

3. Schulungsplan für die Mitarbeiter (einschl. Unterweisungen)

☐ voll und ganz	☐ teilweise	☐ eher weniger	☐ gar nicht

5. Erfassung und Bewertung der umweltrelevaten Tätigkeiten

☐ voll und ganz	☐ teilweise	☐ eher weniger	☐ gar nicht

6. Erfassung der umweltrelevanten Gesetze

☐ voll und ganz	☐ teilweise	☐ eher weniger	☐ gar nicht

7. Nachweis der aktuellen für sie maßgeblichen Fremdfirmenordnungen

☐ voll und ganz	☐ teilweise	☐ eher weniger	☐ gar nicht

8. Aufnahme und Bearbeitung von Reklamation oder intern aufgetretenen Abweichungen (KVP)

☐ voll und ganz	☐ teilweise	☐ eher weniger	☐ gar nicht

9. Umgang mit Maschinen/ Anlagen und Materialien aus Umweltschutz- und Arbeitsschutzaspekten

☐ voll und ganz	☐ teilweise	☐ eher weniger	☐ gar nicht

10. Dokumentation von Prozessen

Strategie, Ziele und Bewertung (Führungsprozesse)

☐ voll und ganz	☐ teilweise	☐ eher weniger	☐ gar nicht

Produktion oder Dienstleistungserbringung (Kernprozesse)

☐ voll und ganz	☐ teilweise	☐ eher weniger	☐ gar nicht

Umgang mit Maschinen/ Anlagen und Materialien aus Umweltschutz- und Arbeitsschutzaspekten (Unterstützungsprozesse)

☐ voll und ganz	☐ teilweise	☐ eher weniger	☐ gar nicht

Welcher Prozess fehlt Ihnen?

_____

☐ voll und ganz	☐ teilweise	☐ eher weniger	☐ gar nicht

III. Der glaubwürdige Nachweis

„Ich bin der Meinung, dass folgende Instrumente einen glaubwürdigen Nachweis der Einführung und des dauerhaften Betriebs eines integrierten Kleinbetriebsmanagementsystems liefern:“

Teilnahmebescheinigung

☐ voll und ganz	☐ teilweise	☐ eher weniger	☐ gar nicht

Selbstverpflichtung

☐ voll und ganz	☐ teilweise	☐ eher weniger	☐ gar nicht

Zertifikat mit regelmäßiger Rezertifizierung

☐ voll und ganz	☐ teilweise	☐ eher weniger	☐ gar nicht

Zertifizierung und Rezertifizierung durch unabhängige Gutachter oder Consultants

☐ voll und ganz	☐ teilweise	☐ eher weniger	☐ gar nicht

Teilnahme an staatlich initiierten Netzwerken zum Umweltschutz, beispielsweise der „Umweltallianz Hessen“ oder der Bremer „partnerschaft umwelt unternehmen“

☐ voll und ganz	☐ teilweise	☐ eher weniger	☐ gar nicht

Durch Lieferantenaudits durch die Industrie

☐ voll und ganz	☐ teilweise	☐ eher weniger	☐ gar nicht

Gibt es ein weiteres Instrument, das einen glaubwürdigen Nachweis liefert?
(Bitte nennen Sie ihnen bekannte Instrumente)

_____

D Liste der Interviewpartner

Person	Organisation	Position	Interviewdatum
Guido Croce	Ervet, Bologna	Berater für ökologische Effizienz und Nachhaltigkeit	13. Juni 2006
Dr. Enrico Cancilia	Ervet, EMAS, Bologna	Zuständigkeitsbereich: Ecolabel und Ecoaudit Ausschuss	13. Juni 2006
Daniel Saint-Pé	ENSCPB (Technische Hochschule für Chemie und Physik), Bordeaux	Leiter des Bereichs Unternehmensbeziehungen	27. Juni 2006
Philippe Kociemba	APAVE, Artigues-Près-Bordeaux	Consultant Manager	27. Juni 2006
Martin Schulze	RKW Bremen	Leiter der Beratungsstelle für ökologische Effizienz	4. Juli 2006
Dr. Christopher Kaus	SIC Consulting GmbH, Frankfurt	Geschäftsführer, Berater	18. September 2006
Dr. Ines Freier		Selbständige Beraterin	1. September 2006
Heinz-Werner Engel	ABECE (Association Belge des Eco-conseillers et Conseil en Environnement), Brüssel INEM (International Network for Environmental Management)	Umweltberater	9. Oktober 2006

E Tagesordnungen

Aktualisierte Tagesordnung EcoStep-Workshop am 31.03.2006

13:30 bis 14:00 Uhr	Grußwort Herr Bibo, Geschäftsführer des Weingutes Schloss Reinhartshausen Grußwort Herr Lanz, Hessisches Ministerium für Umwelt, ländlichen Raum und Verbraucherschutz (HMULV), Projektleiter EcoStep-LIFE
14:00 bis 14:30 Uhr	Erfahrungsberichte von EcoStep-Teilnehmern von einem früheren Teilnehmer und einem Teilnehmer aus dem aktuellen Konvoi
14:30 bis 15:00 Uhr	Strategieumsetzung in KMU, Sustainable Balanced Scorecard (SBS) Alexander von Boguslawski, EVOCON (Evolution-Consulting)
15:00 bis 15:30 Uhr	Überreichung der EcoStep-Zertifikate durch Herrn Staatssekretär Karl-Winfried Seif, Hessisches Ministerium für Umwelt, ländlichen Raum und Verbraucherschutz
15:30 bis 16:00 Uhr	Pause, Kaffee und Kuchen
16:00 bis 16:45 Uhr	EcoStep und Normkonformität Günter Lanz, HMULV
16:45 bis 17:30 Uhr	Normen aus Sicht einer Zertifizierungsgesellschaft, Normentwicklung und Ausblick Joachim Mehnert, DQS GmbH (Deutsche Gesellschaft zur Zertifizierung von Managementsystemen)
17:30 bis 18:00 Uhr	Wie kam EcoStep bei Ihnen an? Kurzinterview durch wissenschaftliche Mitarbeiter der Universität Bremen und Präsentation der Ergebnisse Bastian Behrens, Universität Bremen
ab 18:00 Uhr	Weinprobe

Tagesablauf EcoStep - Ausgezeichnet!
Handelskammer Bremen
21. September 2006
15:00 - 18:00 Uhr

15:00 Uhr	Begrüßung Dr. Mathias Fonger, Hauptgeschäftsführer der Handelskammer Bremen
15:10 Uhr	EcoStep- ein integriertes Managementsystem für KMU Dr. Jürgen Hirsch, Geschäftsführer der SIC Consulting GmbH
15:30 Uhr	Auszeichnung der 14 EcoStep-Betriebe Christiane Kramer, Staatsrätin beim Senator für Bau, Umwelt und Verkehr
16:00 Uhr	Pause
16:15 Uhr	EcoStep -Erfahrungsberichte von Teilnehmern Rainer Knoll, Geschäftsführer der Backstube Bremen e.K., Gerhard Figge, Geschäftsführer der Hermann Pitzner GmbH
16:50 Uhr	Ausblick Martin Schulze, Leiter der Beratungsstelle für ökologische Effizienz bei der RKW Bremen GmbH
17:10 Uhr	Gedankenaustausch
18:00 Uhr	Ende der Veranstaltung

F Matrizen der Interviewauswertung

Matrix Interview mit Herr Kaus

	Allgemeine Bewertung von IMS für KMU	Bewertung von EcoStep	Verbreitungs-strategien	Hindernisse bei der Verbreitung	Hindernisse bei der Implementierung	Bedeutung kultureller Unterschiede, länderspezifische Besonderheiten	Zukünftige Entwicklungs-möglichkeiten	Vorstellungen eines europ. niederschwelligen MS
Herr Kaus	- IMS darf im Unternehmen kein Fremdkörper sein - Themengebiete eines IMS: Wirtschaftlichkeit, QS, US, AS - Ziel eines IMS: Verbesserungsprozesse - vorbeugende Methode um langfristig den Unternehmensbestand zu sichern - losgelöstes Umweltmanagement für KMU hat überhaupt keine Marktchancen - Schwerpunkt liegt normalerweise bei QM - IMS ist effizienter als losgelöste Systeme - kritische Größe 10 Mitarbeiter	- kurzfristiger Nutzen: Ausschalten von Risiken - mittelfristig: Erstellung von Planungsmethoden, gute Unternehmensplanung - es werden nicht nur Kosteneinsparungen betrachtet - mögliche Methode für eine harmonisierte europäische IMS-Norm für KMU - dynamische KMU führen EcoStep ein - Motivation: Ansprüchen der Kunden gerecht werden - Vorbereitung auf mögl. Zertifizierung - Wettbewerbsvorteile - bessere Produktqualität - mehr Punkte beim Rating - bessere Organisation	- Infoveranstaltung - Einzelgespräche - branchenspezifische Strategie - klassisches Direkt-Mailing und Adressdatenbank - Risikoanalyse - Aufbau eines Managementsystems als Zielplanungssystem - Problemanalyse - Empfehlung eine MS von GU - Druck von Behörde, Versicherung, Bank	- Verbreitungsstrategie sollte über anerkannte Organisation mit breiten Rückhalt in der Unternehmerschaft geschehen, die EcoStep als Lösungsansatz vorstellt - meisten KMU fehlt Eigenmotivation - Druck von Großunternehmen fehlt - EcoStep müsste als Alternative zu einem standardisierten MS empfohlen werden - Unternehmen müssen erkennen, dass sie irgendwo ein Problem haben - Systemvielfalt schreckt KMU ab	- EcoStep ist komplexe Dienstleistung - gewisser Aufwand muss reingesteckt werden bevor Nutzen entsteht - Scheu vieler Menschen vor Veränderungen - Nutzenerkennung oft schwierig z.B. bei Mitarbeitermotivation - KMU sind sich bestimmten Risiken nicht bewusst	- DE: mehr Ordnungsprinzip - DE: Systemvielfalt schadet Bekanntheitsgrad der einzelnen Ansätze - DE: starrer, sehr umfangreicher Ordnungsrahmen - IT: Es ist vieles verboten, aber es wird wenig kontrolliert	- Wachstum da Ausweitung auf andere Branchen wie Gesundheitswesen und Dienstleistungs-unternehmen geschieht	- IMS unter einem DIN-MS - Zertifikatskosten müssen niedrig sein für KMU und IMS flexibel - Ausschlusskriterien müssten möglich sein, je nach Relevanz - Dokumentations-aufwand und Überprüfungsaufwand muss reduziert werden - größere Zeitabstände zwischen Überwachungsaudits - Attraktivität für KMU erhöhen

Matrix Interview mit Herr Schulze

	Allgemeine Bewertung von IMS für KMU	Bewertung von EcoStep	Verbreitungs-strategien	Hindernisse bei der Verbreitung	Hindernisse bei der Implementierung	Bedeutung kultureller Unterschiede, länderspezifische Besonderheiten	Zukünftige Entwicklungs-möglichkeiten	Vorstellungen eines europ. niederschwelligen MS
Herr Schulze	- IMS ermöglichen Risikoabschätzung, was Unternehmen Rechtssicherheit bringt - hilft strategische Ausrichtung herzustellen - IMS bestimmt die Spielregeln im Unternehmen, indem die Prozesse vernünftig und geordnet ablaufen - Q, U, A verschwimmen sehr stark - Schwerpunkt wir auf Prozesse bzw. Arbeitsabläufe gelegt	- Kurzfristiger Nutzen: Erkennen von Risikopotenzialen, Einsparpotenziale - Mittelfristiger Nutzen: besser strukturierte Organisation, transparentere Abläufe - Langfristiger Nutzen: Bessere Positionierung am Markt - Vorteile: Organisatorische Verbesserung, rechtliche Verbesserung, zum Teil Ressourceneinsparung, zum Teil bessere Akzeptanz beim Kunden. Klarere Dokumentation der Abläufe, reduziertes Haftungsrisiko beim Unternehmer durch eine klare Struktur - Zielgruppe: 10 - 100 Mitarbeiter - Teilnehmer aktiv und vorausschauend	- Großunternehmen fordern MS von Zulieferern und Dienstleistern - geförderte Unternehmensberatung - Betriebsrundgänge, individuelle Beratungen im Unternehmen - Veranstaltungen, Workshops - Einbindung in Partnerschaften (PUB)	- keine bundesweite Akzeptanz - Vielfalt der singulär ausgeprägten Managementansätze	- Zeit - Sinnhaftigkeit der MS	- europäische Rechtsprechung müsste kulturellen Unterschiede reduzieren - kulturelle Unterschiede bestehen auch innerhalb eines Landes - kulturelle Gleichheit wird hergestellt, da Großunternehmen Konzernvorgaben vorgeben - Unterschiede bei der Überwachung der europäischen Umweltgesetzgebung	- EcoStep wird sich als MS für Zulieferer für Großunternehmen durchsetzen - EcoStep könnte auf europäischer Ebene angesiedelt werden - bei KMU wird mit Verbreitung steigen wird, weil die Anforderungen der GU an den Zulieferer solche Systeme beinhalten	

Matrix Interview mit Herr Saint Pé

	Allgemeine Bewertung von IMS für KMU	Bewertung von EcoStep	Verbreitungs-strategien	Hindernisse bei der Verbreitung	Hindernisse bei der Implementierung	Bedeutung kultureller Unterschiede, länderspezifische Besonderheiten	Zukünftige Entwicklungs-möglichkeiten	Vorstellungen eines europ. niederschwelligen MS
Herr Saint-Pé	- IMS hilft Unternehmenskultur zu verändern - es wird vermieden drei individuelle Vorgehensweisen (für U, A, Q) zu wählen - die Qualitätssicherung und die Kundenbefriedigung wird über Zielsetzungen im Bereich Umweltschutz und Arbeitssicherheit erreicht - gutes Steuerungsinstrument für KMU - Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung	- ist ein Werkzeugkasten für KMU - EcoStep ist ein Leitfaden mit vorgeformten Werkzeugen - Vorgehensweise ist wichtiger als Zertifizierung (Bewusstseinswerdung und Sensibilisierung)	- Schwerpunktlegung auf Qualität mit dem Aspekt Möglichkeit zur Reinvestition - Netzwerke - Prozessorientierung - Wertschöpfungskette - Zusammenarbeit mit der Industrie ist wichtig für die Verbreitung von EcoStep - Verbände müssten verlangen, dass die Zulieferer EcoStep einführen	- Umweltschutz ist nicht größtes Anliegen von KMU - Rekrutierung der KMU - Bekanntheitsgrad des Labels EcoStep fehlt	- Zeitfaktor	- FR: familiäre und lokale Strukturen - FR: Unternehmer konzentrieren sich stark auf Werkzeugkisten - FR: Gesetze und Regeln müssen überwacht werden, damit sie eingehalten werden	- industriellen Verbände miteinbeziehen	- europäische Anerkennung - anpassungsfähiger Leitfaden mit diskontinuierlicher Strategie

Matrix Interview mit Herr Kociemba

	Allgemeine Bewertung von IMS für KMU	Bewertung von EcoStep	Verbreitungs-strategien	Hindernisse bei der Verbreitung	Hindernisse bei der Implementierung	Bedeutung kultureller Unterschiede, länderspezifische Besonderheiten	Zukünftige Entwicklungs-möglichkeiten	Vorstellungen eines europ. niederschwelligen MS
Herr Kociemba	- IMS sollte die Basis eines jeden Unternehmens sein - IMS gute Möglichkeit KMU zu strukturieren - Antwort auf die Anforderungen einer nachhaltigen Entwicklung - QM bedeutet: gut handeln; UM bedeutet: sauber handeln; AS bedeutet: sicher handeln - IMS ist Basis für eine nachhaltige Entwicklung in KMU	- Mittelfristig: Reflexion seiner Strategie, Suche nach neuem Markt bzw. Kunden - Bessere Strukturen ermöglichen Kosteneinsparungen - Austausch zwischen KMU - guter Leitfaden und kleines "Auswertungstool"	- Methode: Risikoanalyse - Methode: Produkt: leistungsbringendes Managementsystem verkaufen - EcoStep als Lösung für Probleme - Vergleich mit Erfolgen in Hessen (Erfolgsbeispiele) - EcoStep in FR für KMU gratis	- Prioritäten werden aufs Wirtschaften gelegt, strategische Reflexionen fehlen - KMU sehen keine Rentabilität - europäische und nationale Anerkennung des Labels und Zertifizierung fehlen - Rekrutierung der KMU	- MS wird z.B. nur vom Verantwortlichen für Qualität unterstützt - es gibt keine interne Weitergabe, MS wird nicht vom gesamten Unternehmen gelebt - hoher Zeitaufwand von MS	- DE: Fortschrittsdenken - FR: Sicherheit und Vergleichsmöglichkeiten, dass MS gut ist müssen bestehen - FR: der Begriff Ökologie wird gleichgesetzt mit Anti-Fortschritt und Anti-Performance. Nachhaltigkeit ist etwas für Humanisten	- es wird sich das durchsetzen, was die Großunternehmen fordern	- europäische Anerkennung

Matrix Interview mit Herr Cancilia und Herr Croce

	Allgemeine Bewertung von IMS für KMU	Bewertung von EcoStep	Verbreitungsstrategien	Hindernisse bei der Verbreitung	Hindernisse bei der Implementierung	Bedeutung kultureller Unterschiede, länderspezifische Besonderheiten	Zukünftige Entwicklungs-möglichkeiten	Vorstellungen eines europ. niederschwelligen MS
Herr Croce	- IMS ist kostengünstiger als mehrere Systeme parallel einzuführen - Schwerpunktsetzung auf Q dann U und A	- kurzfristig: verbessert interne Abläufe, Erstellen von Aufgabenbeschreibung, bessere Organisation seiner Aktivitäten - langfristig: wirtschaftliche Vorteile - erster Schritt ein zusätzliches (ISO 14001) bzw. integriertes System einzuführen - gute Analyse-Methodik um Standards in KMU einzuführen	- Direkt-Mailing, Industrieverbände und Verband des regionalen Tourismus kontaktiert		- Mangel an personellen und finanziellen Ressourcen	- Unternehmenskulturen sind gleich: Verbesserung der eigenen Aktivitäten und Produkte - Gesetzgebung ist grösste Unterschied - IT: "legal compliance" ist sehr schwierig	- Integration von ISO 9000 und ISO 14001	- weniger Dokumentation, weniger Indikatoren, weniger Werkzeuge, weniger komplex - einheitliche Zertifizierung für KMU
Herr Cancilia	- Integration aller Standard Systeme (Q, U, A) - grundlegende Denkensweise: kontinuierliche Verbesserungsprozesse - es braucht auch Integration des Systems	- Analyse-Methodik	- Methode: EcoStep als erster Schritt Standards zu integrieren - Methode: Probleme der KMU erkennen, dann Anforderungen der drei Systeme und deren Integration erklären - Logo zuerst öffentlich bekannt machen - Zertifizierung auch für Produkt verwenden - Vorteile schaffen für zertifizierte Unternehmen (Gesetze, Versicherung, Marketing) - GU verlangt von KMU Zertifizierung, Änderung der Logik der Supply-Chain	- Vorteile sektorabhängig - Unternehmen müssen umdenken - Logo von EcoStep ist nicht bekannt	- Zeitmangel - Fehlendes Know-How - Kompetenzen des Beraters	- IT: wenig Vorteile für KMU - Handelskammer in IT nicht so wichtig wie in DE	- gleiches Label für KMU, aber angepasst - mehr (ökonomische) Vorteile für zertifizierte Unternehmen schaffen	- kein mehrstufiges Zertifizierungs-System - mit neuem niederschwelligem Standard wird Problem nur verschoben nicht gelöst

Matrix Interview mit Frau Freier

	Allgemeine Bewertung von IMS für KMU	Verbreitungsstrategien	Hindernisse bei der Verbreitung	Hindernisse bei der Implementierung	Bedeutung kultureller Unterschiede, länderspezifische Besonderheiten	Zukünftige Entwicklungs-möglichkeiten	Vorstellungen eines europäischen niederschwelligen MS
Frau Freier	- Standardsysteme konzipiert für Großunternehmen eignen sich nicht für KMU (andere arbeitsteilige Strukturen) - KMU können drei Bereiche (QM, UM, AS) analytisch nicht trennen - nachhaltig wirtschaftendes Unternehmen berücksichtigt U und A	- Energiesparschiene - gestufter Ansatz wie BS8555 - externe Unterstützung ist wichtig - bessere Informationsbereitstellung durch Dienstleistungsstelle für KMU	- deutsche Umweltverwaltung bewegt sich langsam - umweltpolitische Regulierung muss managementorientiert und maßnahmenorientiert gestaltet werden - Umweltverwaltung muss Rolle als Coach einnehmen und nicht als Überwacher	- starre Strukturen und starre Routinen in KMU - Strukturell: Zeit und Personalmangel - Analytisch: KMU haben anderen Handlungsbedarf und andere Prioritäten in der Betriebsführung - Anerkennung - externe Unterstützung	- FR: Umweltverwaltung misstraut den Unternehmen, dass sie freiwillig sozusagen irgendwas machen - DE: auf Regulierungsebene gibt es strukturelle Unterschiede - DE: 16 Bundesländer, in welchen eigene Projekte gemacht werden, die konzeptionell nicht sehr stark sind - Skandinavien: viele freiwilligen Managementansätze (Norwegen: Ökolighthouse. Schweden: „environmental diploma“ Ansätze. Dänemark: Greennetwork) - Skandinavien: umweltpolitische Regulierung weniger auf Grenzwerte aus, sondern sehr viel stärker verhandlungsorientiert und managementorientiert	- BS8555 wird kommen - Unterstützung in den Bereichen Infrastruktur und Dienstleistungen für Unternehmen verbessern	- europäische oder internationale Anerkennung mit lokalem Anstrich - möglichst eine Maßnahme pro Jahr umsetzen - Umweltcheck oder allgemeinen Unternehmenscheck mit ganz konkreten Maßnahmen

Matrix Interview mit Herr Engel

	Allgemeine Bewertung von IMS für KMU	Verbreitungs-strategien	Hindernisse bei der Verbreitung	Hindernisse bei der Implementierung	Bedeutung kultureller Unterschiede, länderspezifische Besonderheiten	Zukünftige Entwicklungs-möglichkeiten	Vorstellungen eines europäischen niederschwelligen MS
Herr Engel	- unterschiedliche Managementansätze sind gut als Trittbrett - alle relevanten Knackpunkte müssen berücksichtigt werden, nicht Ansätze separat aufbauen - jedes MS kann um Umweltpolitik, Sozialpolitik, Modulpolitik ergänzt werden - Ansätze müssen KMU dazu bringen dynamische kleine Kreisläufe zu steuern anstelle der Einführung von linearen Logiken - IMS müssen PDCA-Methodik verwenden und interne Logik der kontinuierlichen Verbesserung - Einführung von Management Strukturierung der KMU	- Marktvorteile schaffen für proaktive Firmen (finanzielle, kulturelle Anreize) - Fördermittel-vergabe an Bedingungen knüpfen z.B. Umweltdeklaration - Produkt- und Prozesszertifizierung zusammenführen - politischer Druck aus Europa und der nationalen Regierung - kein Supply-Chain Management. Ist strategische Kostendrückung	- keine Veränderungen bei KMU wenn kein Druck oder keine Fördermittel - Wenig Überprüfung z.B. von Arbeitsschutzregeln - Zu wenig öffentliche Anerkennung, zu wenig Imagevorteil - in KMU kostet Umweltschutz immer Geld - zu viele Versprechungen nicht eingehalten von Banken und Versicherungen - Unternehmer müssen radikal umdenken	- technische und finanzielle Barrieren - Kostenfaktor	- in IT und FR gab es früher keine „lineare" Umweltgesetzgebung, heute ist eine Behörde zuständig - Entwicklung der Umweltgesetzgebungen unterschiedlich - DE: normative Gesellschaft, Föderalisierung: Regionen in Kompetition - FR: gesunde Anarchie der Franzosen. Zentralstaat gibt Richtung vor. Unternehmer versuchen Gesetze zu umgehen - FR und IT lehnen sich gegen Vorschläge von der Hauptstadt auf (zentralisitsch organisiert) - FR: großes Misstrauen gegenüber freiwilligen Werkzeugen. EMAS ist angesiedelt bei der "Inspection de l'industrie" (Super-Polizisten). Werkzeuge sind am falschen Ort - FR: KMU sind gewohnt unter Druck zu agieren - öffentliche Anerkennung besser in DE als in FR und IT - Höhe der Umweltkosten ist eine Motivation sich zu organisieren (nationale Unterschiede) - FR und IT sozialer Druck und Aura wichtig	- Druck für KMU wird immer größer und komplexer - In drei, vier Jahren wird alles gleichzeitig auditiert - EMAS, ISO: Spitzensport/ Umweltmanagement-ansätze: Breitensport - gleichzeittige Auditierung von AS, US, QS - Globalisierung führt zu Standardisierung	- EMASeasy, ISOeasy: ein einfacher Weg um EMAS bzw. ISO zu machen - EMAS ist Umweltpolitik

G Reiseberichte

G.1 EcoStep-Expertenbefragung in Bologna

Zeitraum:

Anreise: 13.06.06

Rückreise: 15.06.06

Teilnehmer der Dienstreise:

Bastian Behrens

Isabel Götte

Interview

In einem mehrstündigen qualitativen Experteninterview mit Herrn Guido Croce und Herrn Dott. Enrico Cancila von Ervet Emilia-Romagna Development Agency wurden vielfältige Fragen zum Thema Integrierte Managementsysteme diskutiert. Dabei wurden speziell die Inhalte und die weitere Entwicklung von EcoStep besprochen.

Die Intention des Experteninterviews war es herauszufinden, welche Meinung von den Beratern in Italien vertreten wird: einerseits hinsichtlich der Bewertung von Integrierten Managementsystemen für KMU allgemein und insbesondere zur Einschätzung von EcoStep. Andererseits wurde nach Entwicklungstendenzen gefragt, die sich in Italien abzeichnen und die für die Zukunft erwartet werden können. Da es sich bei der Entwicklung und Verbreitung von EcoStep um ein Projekt länderübergreifender Kooperation handelt, galt es in Erfahrung zu bringen, ob gesetzliche oder politische Besonderheiten oder kulturelle Unterschiede die Einführung des kleinbetrieblichen integrierten Managementsystems EcoStep beeinflusst haben. Weiter wurde gezielt nach den Kommunikationsweisen und -mitteln in Hinblick auf die Verbreitung eines integrierten Managementsystems gefragt. Im zweiten Teil des Experteninterviews wurde dann explizit die Kommunikationsmethode bei der Verbreitung von EcoStep und der Ablauf der Einführung von EcoStep in Italien thematisiert.

Ergebnisse

Folgende Ergebnisse lassen sich - stark komprimiert - nennen: Aus der Expertenbefragung ist hervorgegangen, daß die Vorteile eines Integrierten Managementsystems darin gesehen werden, daß interne Abläufe verbessert werden können und dies durch die bessere Organisation ihrer Aktivitäten und durch das Erstellen von Aufgabenbeschreibungen erreicht

wird.

EcoStep wird von den beiden Experten in erster Linie als ein erster guter Schritt zur ISO-Zertifizierung bzw. EMAS-Validierung beschrieben. Als Ausgangspunkt für die Einführung von EcoStep sehen sie die Steigerung des wirtschaftlichen Gewinns der Unternehmen und dies vor allem über den Bereich Qualitätsmanagement. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die "legal compliance", bei welcher den Unternehmen verdeutlicht wird, wie Gesetze besser eingehalten werden können. Das soll den Unternehmern mehr Rechtssicherheit garantieren. Dieser Anspruch bezieht sich insbesondere auf die beiden Bereiche Umweltmanagement und Arbeitssicherheit.

Als Grund, für die geringe Verbreitung - trotz der genannten Vorteile - geben die italienischen Berater an, daß in den KMU häufig die benötigten Personalressourcen nicht zur Verfügung stehen.

Die Methodik von EcoStep wurde von den Beratern sehr gelobt. Sie ermöglicht es, gemeinsame Elemente der drei Managementbereiche (Umwelt, Qualität und Arbeitssicherheit) auszumachen, diese synergetisch zu verbinden und Kosten zu sparen. Training, Audit, Kommunikation und Analysemethode wurden als Gemeinsamkeiten der drei Managementsysteme genannt. Die Methodik macht EcoStep wertvoll und interessant für den KMU-Einsatz.

Eine einheitliche Zertifizierung von KMU wird als sinnvoll erachtet, aber nur unter der Bedingung, daß der Standard bzw. dessen Logo einen bestimmten internationalen Bekanntheitsgrad genießt. Ein neuer Standard unterhalb von ISO und EMAS würde nur zu einer Verlagerung der Probleme und nicht zu einer Lösung führen. Die italienischen Partner sprachen sich folglich gegen alle Systeme unterhalb dieser internationalen Standards aus, es sei denn, es handelt sich um Light-Versionen der bekannten Systeme bzw. Standards, wie "EMAS easy".

G.2 EcoStep-Expertenbefragung in Bordeaux

Zeitraum:

Anreise: 26.06.06

Rückreise 27.06.06

Teilnehmer der Dienstreise:

Bastian Behrens

Isabel Götte

Unser Ansprechpartner in Bordeaux ist Herr Saint-Pé, der als Leiter des Bereichs Unternehmensbeziehungen an der ENSCPB (Technische Hochschule für Chemie und Physik) arbeitet und dort verantwortlich ist für die speziellen Masterprogramme. Er hatte auf die Ausschreibung des Projektes EcoStep des "Conseil régional d'Aquitaine" reagiert und als Vermittler fungiert. Er hat uns an diesen zwei Tagen die Treffen mit unterschiedlichen Akteuren ermöglicht.

Kurze Beschreibung des Ablaufs und Vorstellung der Gesprächspartner

Am Montag Nachmittag wurden in einem Gruppengespräch mit Mitarbeitern des "Conseil régional d'Aquitaine" einerseits die Schwierigkeiten und die vorherrschenden Strukturen diskutiert und andererseits der Entwicklungsverlauf der Einführung von EcoStep in der Region Aquitaine besprochen. Am Dienstag Morgen fanden drei Interviews statt. Zu Beginn wurden zwei Interviews mit Vertretern von Unternehmen geführt, die an dem Projekt EcoStep teilnehmen und anschließend fand ein Experteninterview mit Herrn Saint-Pé und dem Berater Herr Kociemba statt. Die Gespräche und Interviews wurden überwiegend in französisch geführt.

Jean-Michel Arrivé, Maren Thomas und Aline Pascale waren die Gesprächsteilnehmer an der Gruppendiskussion. Jean-Michel Arrivé und Maren Thomas sind im Bereich europäische, interregionale und internationale Angelegenheiten tätig und insbesondere für die interregionale Zusammenarbeit zuständig. Aline Pascale ist Projektbeauftragte im Bereich Umwelttechnologie und Nachhaltigkeit. In ihren Aufgabenbereich fallen Abfallreduzierung, industrielle Abwasser, Umweltmanagementsysteme und « Ecoconception ». Bei den zwei Unternehmen handelt es sich um den Betrieb PRODEC Metal (Metallbeschichtung und -veredelung) und den Betrieb RESCOLE (Chemielabor). Da das Projekt EcoStep in Frankreich erst in seiner Anfangsphase steckt und der erste Konvoi voraussichtlich erst im

März 2007 fertig sein wird, beschränkte sich die Befragung auf die Motivation, die Hintergründe, die Erwartungen, die Erfahrungen und die Zielvorstellungen der Unternehmen.

Herr Kociemba ist Berater bei APAVE und hat zusammen mit Studenten die Workshops und Firmenbegehungen gemacht. Ihm und Herrn Saint-Pé wurden in einem Experteninterview, dieselben Fragen gestellt wie den Beratern in Italien und Deutschland.

Gruppengespräch

Eine Vorstellungsrunde ermöglichte zu erfahren, welche Aufgaben die einzelnen Personen wahrnehmen. Daran anschließend wurde vertieft über die Aufgabenbereiche gesprochen, die Rolle der Universität Bremen in diesem Projekt wurde erläutert und es wurde die Frage aufgeworfen wie die zukünftige Entwicklung von EcoStep in Frankreich aussehen könnte. Faktoren, die in diesem Zusammenhang besprochen wurden, waren die Finanzierung, die Zusammenarbeit der lokalen Akteure und die Kommunikationsweise. Danach hat Herr Saint-Pé zusammenfassend geschildert wie das Projekt EcoStep abgelaufen ist und was die Ursachen waren für einen verspäteten Beginn. Die größten Schwierigkeiten lagen bei der Rekrutierung der Unternehmen. Die Vorteile von EcoStep, wie

- EcoStep als ein integriertes System, wodurch vermieden werden kann drei individuelle Ansätze zu verwenden,
- EcoStep als ein Leitfaden mit vorgeformten "Tools"
- EcoStep als gute Vorgehensweise für KMU

wurde als Disskussionsthema nicht außen vor gelassen.

Bei der Frage über eine eventuelle Zertifizierung des Projekts EcoStep war man sich einig, dass eine Zertifizierung unumgehbar sei, dass aber das Wesentliche an EcoStep die kostengünstige Vorgehensweise bleiben muss und nicht die Zertifizierung bzw. Rezertifizierung. Eine Zusammenarbeit mit der Industrie bezüglich der Zertifizierung wird als wichtig erachtet, damit eine Verbreitung von EcoStep möglich wird.

Experteninterview

EcoStep ist in den Augen der beiden Experten ein gutes Instrument, um Unternehmen neu zu strukturieren. Vor allem bei traditionellen Unternehmen, in welchen die Kultur der mündlichen Kommunikation vorherrscht, ist ein integriertes Managementsystem die beste Möglichkeit eine kulturelle Veränderung zu bewirken. EcoStep als integriertes Managementsystem bringt den Vorteil, dass ein Unternehmen gesetzeskonform ist, sei es im Bereich Umwelt oder im Bereich Arbeitssicherheit, und somit besser den Ansprüchen seines Kunden gerecht werden kann. Ein integriertes Managagementsystem (Qualität, Umwelt,

Arbeitssicherheit) garantiert einen dauerhaften Markt und ist eine Grundvoraussetzung für eine nachhaltige Entwicklung. Das IMS wird von Herrn Saint-Pé auch als "système de pilotage de l'entreprise" (System zur Unternehmensführung) bezeichnet.

Die Ursache weshalb relativ wenige KMU ein IMS einführen, wird einerseits darin gesehen, dass ein Managementsystem teuer ist, viel Zeit in Anspruch nimmt und die Rentabilität nicht gegeben ist. Die Kultur wird als weiterer Erklärungsgrund genannt. In der Region Aquitaine sind viele familiäre und lokale KMU zu finden, welche bezüglich der Einführung von etwas Neuem zurückhaltend eingeschätzt werden.

Die Vermittlung von EcoStep erfolgt mit unterschiedlichen Ansätzen. Genannt wurden der Ansatz "Produkt" (EcoStep als ökonomischer Gewinn) und der Ansatz der Unternehmensanalyse, in welcher die Lösung für ein Problem EcoStep sein soll. Die Frage nach dem Nutzen von EcoStep hat ergeben, dass EcoStep den Unternehmen kurzfristig einen wirtschaftlichen Nutzen bringen soll. Der eigentliche Mehrwert jedoch von EcoStep wird darin gesehen, dass es eine "boîte à outils" (Werkzeugkiste) darstellt, die den KMU vorgegebene Abläufe gibt. Da die Unternehmen sehr kurzfristig denken, werden von ihnen Werkzeuge gesucht, die kurzfristige Lösungen bieten. Langfristig gesehen werden die Unternehmen besser Distanz nehmen können und die Situation des Unternehmens besser einschätzen können. Von einem einheitlichen europäischen Standard oder einer Norm zu sprechen, ist nach der Meinung der Experten nicht sinnvoll, anstelle schlagen sie eine einheitliche europäische Richtlinie ("guide") vor, welche auch als ein "Evaluationstool" eingesetzt werden kann. Wichtig dabei ist die europäische Anerkennung. Welches System schlussendlich eingeführt wird, hängt stark von den großen Industrieunternehmen ab. Für die zukünftige Entwicklung von EcoStep kommt man folglich um eine Zusammenarbeit mit den großen Industriebetrieben nicht herum.

G.3 Kurzbericht zu den Hindernissen und Chancen einer Einführung von EcoStep in Italien und Frankreich

Isabel Götte und Bastian Behrens vom Forschungszentrum Nachhaltigkeit der Universität Bremen haben im Juni 2006 Expertenbefragungen in Bologna und Bordeaux durchgeführt. Ziel dieser Experteninterviews war es, die Einschätzungen der mit Verbreitungs- und Implementierungsfragen befassten Experten im Hinblick auf folgende Punkte zu erfahren:

- Allgemeine Bewertung von Integrierten Managementsystemen für KMU
- Spezielle Bewertung von EcoStep
- Verbreitungsstrategien
- Hindernisse bei der Verbreitung
- Hindernisse bei der Implementierung
- Bedeutung kultureller Unterschiede
- Länderspezifische Besonderheiten (z.B. politische und gesetzliche)
- Zukünftige Entwicklungsmöglichkeiten

Die qualitativen Interviews und die transkribierten Gruppendiskussionen befinden sich derzeit in der Auswertungsphase, die kompletten Ergebnisse werden in einem abschließenden Bericht vorgelegt. In Bezug auf die Frage nach den Gründen für die bislang eher schleppend verlaufenden Verbreitung von EcoStep in Frankreich und Italien sowie nach dem Sinn der Fortführung der Verbreitungsmaßnahmen lassen sich bereits einige valide Antworten geben:

Italien

Aus Sicht der italienischen Experten spricht für EcoStep:

- Verbesserung der internen Abläufe bei KMU
- EcoStep als guter erster Schritt zur ISO-Zertifizierung/EMAS-Validierung
- Motivation der Teilnehmer: Verbesserung der Qualität und "legal compliance" in Hinsicht auf Umwelt und Arbeitssicherheit
- Insbesondere die Methodik von EcoStep, die eine synergetische Verbindung der drei Managementbereiche erlaubt und so bei Training, Audit, Kommunikation und Analyse Kosten spart, wurde mehrfach positiv erwähnt

- Vereinfacht das Delegieren von Aufgaben

Folgende Probleme gibt es bei der Verbreitung:

- fehlende Personalressourcen
- fehlende finanzielle Ressourcen
- die Berater favorisieren ISO und EMAS
- sektorspezifische Hindernisse

Frankreich

Aus Sicht der französischen Experten spricht für EcoStep:

- die Integration der drei Managementbereiche
- der Leitfaden mit definierten Tools
- die kostengünstige Konzeption
- die geplante Einführung einer Zertifizierung
- die Neustrukturierung der KMU, besonders die Entwicklung der bislang rein mündlichen Kommunikation hin zu einer nachvollziehbaren Dokumentation
- Rechtssicherheit
- Erfüllung von Kundenerwartungen an professionelles Management von KMU
- IMS als Grundvoraussetzung für eine nachhaltige Entwicklung
- IMS als System der Unternehmensführung

Folgende Probleme gibt es bei der Verbreitung:

- keine zeitlichen Ressourcen zur Implementierung
- keine finanziellen Ressourcen, Rentabilität nicht schlüssig
- die Unternehmenskultur von KMU in der Region Aquitaine, die von großer Skepsis gegenüber allem Neuen geprägt sei
- Schwierigkeiten bei der Rekrutierung der Unternehmen

Schlussfolgerungen für eine Fortführung der Verbreitung von EcoStep in Italien und Frankreich:

Die von den Experten genannten Probleme sind allgemeingültiger Natur, sie werden ebenso in Deutschland genannt und lassen sich auch in angelsächsischen Studien finden. Die Gründe für den im Vergleich zu Deutschland geringeren Erfolg bei der Verbreitung von EcoStep sind folglich von noch unentdeckter kultureller Natur und/oder lassen sich auf die Motivation, Organisation, politisch-administrativen Rahmenbedingungen der für die Verbreitung zuständigen Akteure in Frankreich und Italien zurückführen. Dies gilt es in den nächsten Monaten noch intensiver zu analysieren. Eine Fortsetzung der Verbreitung von EcoStep mit begleitenden Forschungsaktivitäten wird folglich empfohlen, da nur so die Faktoren für eine erfolgreiche transnationale Verbreitung von EcoStep in Europa ermittelt werden können.

G.4 Expertenbefragung in Brüssel

Zeitraum:

Anreise: 09.10.06

Rückreise 10.10.06

Befragung des Experten:

Heinz Werner Engel Executive Director INEM Brüssel, Belgien

Teilnehmer der Dienstreise:

Bastian Behrens

Isabel Götte

Herr Engel hat langjährige Erfahrung mit Managementsystemen in KMU in unterschiedlichen europäischen Ländern gesammelt. Sein Wirken in diesen Bereich und die Erfahrungen, die er durch das Konzipieren von Managementtools für KMU gesammelt hat, qualifizierten ihn als Experten. Aus erster Hand sollten Informationen über die Barrieren der Einführung von Managementsystemen in Erfahrung gebracht werden. Wir wollten von Herr Engel ebenfalls erfahren, welche Aspekte bei neuen Verbreitungsstrategien berücksichtigt werden müssen, welche Art von Managementsystem Zukunft hat und welche kulturellen Unterschiede es in den drei Ländern Deutschland, Frankreich und Italien gibt. Herr Engel hat vor 12 Jahren an dem ADAPT-Programm[28] mitgearbeitet und wurde von Brüssel beauftragt, kleinen Betrieben Umweltschutz näher zu bringen. In diesem Zusammenhang entwickelte er das Managementtool Ecomapping. Dieses Instrument sollte den KMU helfen, ihr Umweltverhalten zu analysieren, Schwerpunkte zu erkennen und darauf aufbauend die richtigen Entscheidungen zu treffen. Aufgrund des Drucks aus der Automobilindustrie und der Verwaltung auf die kleinen Betriebe wurde Herr Engel mit einem weiteren Projekt beauftragt, in welchem ISO bzw. EMAS für eine Firma von 10 Mitarbeitern realisierbar gemacht werden sollte. Daraus entstanden die vollwertigen Umweltmanagementsysteme EMASeasy und ISOeasy.

Bei dem Interview legte Herr Engel viel Wert auf die Unterscheidung zwischen Managementsystemen und Managementansätzen. Dies deshalb, weil er in vielen Managementansätzen folgende Probleme sieht:

- die interne Logik der kontinuierlichen Verbesserung wird nicht verfolgt

[28] ADAPT wurde durch den europäischen Strukturfonds finanziert. Es wurde das Ziel verfolgt, die KMU dabei zu unterstützen, ihre Unternehmensführung an die neuen Anforderungen des globalen Marktes anzupassen und ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern (http://www.adapt.leargas.ie/about.html).

- sie bauen nicht auf dem PDAC-Modell (Plan-do-act-check) auf

Dies sei die Voraussetzung, damit dynamische Kreisläufe angestoßen werden. Trotz dieser Kritik seien Managementansätze in seinen Augen ein Trittbrett. Vor allem, wenn man die Tatsache vor Augen hat, dass kleine Firmen sich in Sachen Umweltschutz oder Arbeitsschutz nicht bewegen, wenn es a) keinen Druck und b) keine Fördermittel gäbe, leuchtet dies ein. Damit ein Managementsystem bzw. -ansatz attraktiv für KMU ist, sei es sinnvoll, Qualitätssicherheit, Arbeitsschutz und Umweltschutz zu integrieren, da KMU nicht die Ressourcen haben, drei Systeme parallel einzuführen - dies spreche auch für EcoStep, so Engel. Hindernisse für die Verbreitung und Einführung von Managementansätzen und -systemen sind gemäß Herr Engel, dass in vielen Ländern zu wenig Marktvorteile und / oder zu wenig Anerkennung für die Unternehmen zu realisieren seien. Weiter dürfe nicht vergessen werden, dass Umweltschutz für kleine und mittlere Unternehmen immer mehr Geld koste als er einbringe. Versprechen, die man den Unternehmen anfangs gemacht habe, beispielsweise eine bessere Bewertung durch Banken und Versicherungen, seien nur bedingt eingehalten worden. Da Herr Engel in unterschiedlichen Ländern Projekte initiiert hat, konnte er einige kulturelle Unterschiede nennen, die in den drei Vergleichsländern Deutschland, Frankreich und Italien zum Tragen kommen. Ein erster wichtiger Aspekt, den Herr Engel genannt hat, war, dass die Umweltgesetzgebung in der Vergangenheit unterschiedlich gehandhabt wurde und somit heute noch eine unterschiedliche Wahrnehmung festzustellen ist. Weiter stellte er die beiden Mittelmeerstaaten, die zentralistisch regiert werden, dem föderalistischen Deutschland gegenüber. Die öffentliche Anerkennung der erbrachten Leistungen von KMU durch die Einführung eines Managementsystems sei in Deutschland höher als in Frankreich und Italien. In den beiden letztgenannten Ländern könnte hingegen der soziale Druck bzw. das Prestige eine wichtige Rolle spielen. Der Faktor Misstrauen gegenüber solchen freiwilligen Systemen schrieb er in erster Linie Frankreich zu. Ein sehr anschauliches Beispiel dazu ist, dass die Überwachung von EMAS in Frankreich von der Industrieinspektion gemacht wird, sozusagen der Unternehmens-Polizei, was eine sehr unglückliche Wahl sei. In Frankreich würde nach der Aussage von Herrn Engel - etwas überspitzt gesagt - ein Firmenchef mehr Energie investieren, um sich um ein Gesetz “herumzutricksen”, als in dessen Umsetzung. Ein wesentlicher Vergleichspunkt ist auch die Höhe der Umweltkosten in den einzelnen Ländern, da dadurch Druck auf die Unternehmen ausgeübt wird. Bei dem Vergleich der drei Länder darf nicht vergessen werden, dass in den einzelnen Ländern große regionale Unterschiede auszumachen sind. In Italien z.B. können erhebliche Unterschiede zwischen einzelnen Regionen festgestellt werden. Herr Engel betont, dass ist es ihm wichtig ist, dass es in Zukunft sowohl Managementsysteme wie auch Managementansätze für KMU gibt. Je nach Firmengröße und Branche wirke ein anderer Druck auf die Unternehmen. Herr Engels Lösungsformel lautet:

“ISO, EMAS, (EMASeasy): Spitzensport

Umweltmanagementansätze : Breitensport."

Herr Engel betont weiterhin, dass EMAS für den Schutz der Umwelt gedacht war, sich andere Aspekte aber jederzeit integrieren ließen, was für KMU auch sinnvoll sei. Da die Globalisierung eine Standardisierung der Systeme nach ISO oder EMAS verlange, käme auch KMU, die einen internationalen Markt bedienen, nicht daran vorbei. Damit solche integrierte Systeme in Zukunft auch gelebt würden, sei ein radikales Umdenken notwendig. Komplett andere Herangehensweisen, die zukünftig zu überlegen wären: dass nicht Überprüfung kleiner Unternehmen nicht durch Auditoren, sondern z. B. durch einen Notar, einen Priester oder den Dorflehrer, sowie die Zusammenführung der Produkt- und Prozesszertifizierung. Das Ziel die Unternehmen für den Markt von morgen fit zu machen, könne durch die Verbesserung der Managementfähigkeit erreicht werden - sowohl durch Managementsysteme wie auch durch Managementansätze. Die Werkzeugkiste unterscheide sich nicht wesentlich. Jedoch sei ein exportorientiertes Unternehmen mit einer EMAS- oder ISO-Zertifizierung auf der sicheren Seite.